

### Personalpolitik und -planung bei technisch-organisatorischen Umstellungen im Produktionsprozess: eine Fallstudie im Maschinenbau

Maase, Mira; Schultz-Wild, Rainer

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Maase, M., & Schultz-Wild, R. (1978). *Personalpolitik und -planung bei technisch-organisatorischen Umstellungen im Produktionsprozess: eine Fallstudie im Maschinenbau*. (Arbeitsbericht / Forschungsprogramm Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung, 13). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101055>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

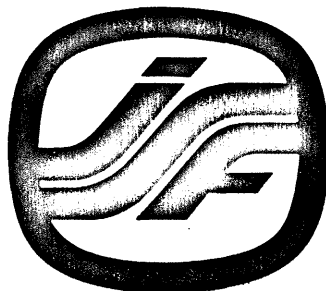
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**BETRIEBS- UND SOZIAL-  
POLITISCHE ASPEKTE UND  
PROBLEME BETRIEBLICHER  
PERSONALPLANUNG**

**Arbeitsbericht 13:**

**PERSONALPOLITIK UND -PLA-  
NUNG BEI TECHNISCH-ORGANI-  
SATORISCHEN UMSTELLUNGEN  
IM PRODUKTIONSPROZESS.**

**Eine Fallstudie im Maschi-  
nenbau**



**INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSEN-  
SCHAFTLICHE  
FORSCHUNG E. V.  
MÜNCHEN**

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V., MÜNCHEN

BETRIEBS- UND SOZIALPOLITISCHE ASPEKTE UND PROBLEME  
BETRIEBLICHER PERSONALPLANUNG - FORSCHUNGSPROGRAMM

im Auftrag des  
BUNDESMINISTERS FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG

Mira Maase

Rainer Schultz-Wild

Arbeitsbericht 13:

PERSONALPOLITIK UND -PLA-  
NUNG BEI TECHNISCH-ORGANI-  
SATORISCHEN UMSTELLUNGEN  
IM PRODUKTIONSPROZESS.

Eine Fallstudie im Maschi-  
nenbau

München, November 1978

8 MÜNCHEN 40 JAKOB-KLAR-STRASSE 9 TELEFON 374573

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Fragestellung und Aufbau der Fallstudie	1
2. Betrieb, Unternehmen, Marktbeziehungen, Beschäftigtenstruktur	6
a) Betrieb und Unternehmen	6
b) Standort und Arbeitsmarkt	8
c) Beschäftigtenstruktur	15
3. Unternehmens- und Personalplanung bei Umstellungen	24
a) Zum Konzept der Unternehmens- und Personalplanung	24
b) Mögliche Funktionen der Personalplanung bei technisch-organisatorischen Umstellungen	29
4. Betriebliche und überbetriebliche Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer vor Folgen technisch-organisatorischer Umstellungen	33
a) Allgemeiner Rationalisierungsschutz und Schutz von "Leistungsgeminderten"	33
b) Betriebsvereinbarungen zu Umsetzungsfällen	36
5. Technisch-ökonomische Aspekte der ausgewählten Umstellungsfälle	40
a) Marktstellung und Flexibilitätserfordernisse	40
b) Grobskizze der technischen Prozesse	41
c) Zeitlicher Ablauf der Umstellungsprozesse	43
6. Personalpolitik und Personalplanung bei den Umstellungsfällen	46
a) Methodische Vorbemerkung	46
b) Planungsvorlauf, beteiligte betriebliche Instanzen und Wahl personalpolitischer Maßnahmen	50
c) Planung und Durchführung der Umsetzungen	52
d) Zur Rolle der Personalplanung	58

## II

	Seite
7. Selektion und Konsequenzen der Umsetzungen für die betroffenen Arbeitskräfte	62
a) Selektionsinteressen und Selektionsprozeß	63
b) Typische Muster des innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels	69
c) Zusammenfassung	79
8. Resümee und offene Probleme	84

## 1. Fragestellung und Aufbau der Fallstudie

Auf dem Hintergrund der Entwicklung von Arbeitsmarkt und Beschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland seit Mitte der 70er Jahre hat sich das Forschungsprogramm "Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung" zunächst schwerpunktmäßig mit Fragen der quantitativen Anpassung des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens - etwa bei einem mehr oder weniger unerwartet auftretenden Absatzrückgang - auseinandergesetzt sowie mit der Rolle, die Personalbedarfs- und Personalabbauplanung dabei spielten.<sup>1)</sup> Dabei hatten die in diesem Zusammenhang durchgeführten empirischen Untersuchungen gezeigt, daß Prozesse der quantitativen Anpassung des Arbeitsvolumens an eine verschlechterte Auftrags- und Absatzsituation insbesondere dann wenn sie mit Personalabbau in größerem Umfang verbunden waren, häufig auch von erheblichen betriebsinternen Arbeitskräftebewegungen begleitet waren. In einer Fallstudie innerhalb der Automobilindustrie wurden daher diese internen Umsetzungen, die direkt oder indirekt mit der Anpassung der Unternehmen an einen verminderten Beschäftigtenbedarf zusammenhängen, zum Gegenstand der Untersuchung gemacht.<sup>2)</sup>

In dieser Fallstudie wurde der stark improvisierende Charakter der personalpolitischen Abwicklung dieser internen Arbeitskräftebewegungen herausgearbeitet; er schien sich weit

- 
- 1) Vgl. dazu die Arbeitsberichte 4,5 und 8, deren Ergebnisse wesentliche Grundlage waren für die Veröffentlichung: Rainer Schultz-Wild, Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Campus-Verlag, Frankfurt/New York, 1978, insbesondere die Teile B und C.
  - 2) Vgl. dazu Arbeitsbericht 11: Mira Maase, Personalpolitik bei internen Umsetzungen von Arbeitskräften, eine Fallstudie in der Automobilindustrie, als Manuskript vervielfältigt München 1977 (ISF).

gehend daraus zu erklären, daß aufgrund der unvorhergesehenen konjunkturellen Rückschläge sowie aufgrund der ebenfalls nicht im Detail vorhergesehenen Folgen des Personalabbaus in der damaligen Situation kaum die Möglichkeit für eine planvolle, bereits längere Zeit vor der Durchführung strukturierte Gestaltung dieses Anpassungsprozesses bestand. Die entstandenen personellen Probleme ließen sich für die Betriebe auch ohne längeren Planungsvorlauf weitgehend bewältigen; zumindest teilweise wurde dies dadurch erleichtert, daß die Umsetzungen nur vorübergehenden Charakter hatten, das heißt aufgrund der verbesserten Absatzlage nach relativ kurzer Zeit rückgängig gemacht werden konnten.

Über einen längeren Zeitraum betrachtet, sind solche betriebsinternen Arbeitskräftebewegungen, die durch Anpassungsprozesse an veränderte Absatzchancen ausgelöst werden, sicherlich nicht die wichtigste und häufigste Form betriebsinterner Mobilität. Abgesehen von Prozessen, die aus Initiativen der Arbeitskräfte selbst resultieren (zum Beispiel Bewerbung für einen anderen Arbeitsplatz) oder deren Gründe in der Person des Arbeitnehmers liegen (zum Beispiel Versetzung aufgrund geminderter Leistungsfähigkeit), dürften vor allem die Prozesse betriebsinterner Mobilität Bedeutung haben, die durch den mehr oder weniger ständigen technisch-organisatorischen Wandel des Produktionsapparates und des Produktionsprozesses ausgelöst werden.

Dieser Art betriebsinterner Mobilität wendet sich die vorliegende Fallstudie zu. Dabei handelt es sich ebenso wie bei den bereits früher untersuchten Umsetzungsfällen in der Automobilindustrie insofern um Zwangsmobilität, als es dabei nicht im Entscheidungsbereich der Arbeitskräfte liegt, ob sie von einem solchen betrieblich initiierten Veränderungsprozeß betroffen werden oder nicht. Im Unterschied zu den

früher untersuchten Fällen, sollen jedoch jetzt solche Umsetzungsprozesse aufgegriffen werden,

- o die aus betrieblich geplanten Veränderungen resultieren, die je nach Komplexität, Größe, erforderlichem Investitionsvolumen etc. der neuen technischen Anlagen mehr oder weniger lange Zeit vor der Durchführung der Maßnahmen bekannt sind;
- o die insofern endgültig sind, als eine Rückversetzung an einmal aufgelöste Arbeitsplätze unmöglich oder zumindest höchst unwahrscheinlich ist, was andererseits wiederum nicht heißt, daß die Arbeitskräfte unbedingt auf Dauer an die ihnen zunächst zugewiesenen neuen Arbeitsplätze gebunden bleiben.

Generelles Interesse der Fallstudie ist es zu ermitteln, auf welche Weise betriebliche Beschäftigungspolitik in solchen Prozessen technisch-organisatorischer Veränderungen die erforderliche Neuuzuordnung zwischen Arbeitskräften und Arbeitsplätzen regelt. Um einer solchen Fragestellung detaillierter nachgehen zu können, schien eine relativ enge Eingrenzung des Untersuchungsfeldes erforderlich.

Nach der Zugänglichkeit zu den notwendigen umfangreichen und differenzierten Informationen und betrieblichen Daten wurde ein bestimmter Maschinenbaubetrieb ausgewählt. (Näheres zum Betrieb vgl. Abschnitt 2). In mehreren Gesprächen mit Vertretern des Personalmanagements, der technischen Betriebsleitung, mit Abteilungsleitern und auch mit dem Betriebsrat wurde eine größere Zahl solcher technisch-organisatorischer Veränderungen ermittelt, die innerhalb dieses Betriebs in den letzten fünf bis zehn Jahren durchgeführt worden waren. Nach Kriterien wie der Isolierbarkeit und Abgeschlossenheit der Fälle, der Zahl der betroffenen Arbeitskräfte, der Art



der getroffenen personalpolitischen Maßnahmen sowie der Rekonstruierbarkeit der Veränderungsprozesse wurden daraus zwei bestimmte Fälle technisch-organisatorischer Veränderungen für eine exemplarische Untersuchung ausgewählt. Bei dieser Auswahl wurde besonders darauf geachtet, daß es sich um möglichst typische Fälle handelt, was für einen Betrieb dieser Art bedeutet, daß eher unspektakuläre, jeweils unmittelbar nur eine sehr begrenzte Zahl von Arbeitskräften betreffende Veränderungen auszuwählen sind, die im übrigen innerhalb des sogenannten produktiven Bereichs des Betriebs angesiedelt sind (näheres dazu vergleiche Abschnitt 5). Dementsprechend ist bewußt ein größerer Umstellungsfall, der im Zusammenhang mit einer Produktionsverlagerung mehrere hundert Arbeitskräfte zur Umsetzung zwang, nicht zum Gegenstand der Untersuchung gemacht worden. Wie noch zu zeigen sein wird, spielt allerdings dieser - für den Ablauf des technisch-organisatorischen Wandels dieses Betriebs eher außergewöhnliche - Fall durchaus in die Abwicklung der zu untersuchenden kleineren Umstellungsfälle hinein (vergleiche insbesondere Abschnitt 4).

Beispielhaft wird an den ausgewählten abgeschlossenen Umstellungsprozessen innerhalb der Fertigung des Fallstudienbetriebs insbesondere folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- o Was sind die typischen Grundmuster des betrieblichen Vorgehens bei solchen technisch-organisatorischen Umstellungen, wie sie im Zuge ständiger Modernisierung und Rationalisierung des Produktionsapparats in einem solchen Betrieb laufend vorgenommen werden?
- o Welche betrieblichen Instanzen werden zu welchen Zeitpunkten und mit welchen Interventionsmöglichkeiten in solche Umstellungsprozesse eingeschaltet? Insbesondere:

Welche Rollen spielen dabei die zentralen personalpolitischen Instanzen des Betriebs und welche Bedeutung hat das etablierte System der Unternehmens- und Personalplanung im Anpassungsprozeß?

- o Wie werden gegebenenfalls die umzusetzenden Arbeitskräfte gewählt?
- o Welche Arbeitskräfte werden in welcher Weise von solchen Umstellungen betroffen und was sind auf dem Hintergrund bestehender Regelungen der Lohnsicherung etc. die wesentlichen Auswirkungen von umstellungsbedingten Umsetzungen?
- o Schließlich wird - allerdings eher am Rande - gefragt: In welcher Weise wird die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer bei solchen Umstellungsfällen eingeschaltet? Welche Einwirkungsmöglichkeiten hat sie?

Nach einer Darstellung der technischen und ökonomischen Aspekte der ausgewählten Umstellungsfälle (Abschnitt 5) wird diesen Fragen vor allem in den Abschnitten 6 und 7 nachgegangen. Die vorangestellten Abschnitte 2, 3 und 4 versuchen dagegen die allgemeinen betrieblichen Rahmenbedingungen dieser Veränderungen aufzuzeigen und gehen besonders auf das System der Unternehmens- und Personalplanung des Betriebes (Abschnitt 3) sowie auf die zum Schutz der Arbeitnehmer bestehenden betrieblichen und überbetrieblichen Regelungen ein (Abschnitt 4). Am Ende des Berichts findet sich ein kurzes Resümee der Ergebnisse (Abschnitt 8).

## 2. Betrieb, Unternehmen, Marktbeziehungen, Beschäftigtenstruktur

---

Da davon ausgegangen wird, daß sich der Ablauf technisch-organisatorischer Veränderungen wie auch der damit verbundenen personellen Konsequenzen in Abhängigkeit von den je gegebenen inneren und äußeren betrieblichen Rahmenbedingungen bestimmt, soll im folgenden versucht werden, die Situation des Fallstudienbetriebs in einigen wichtigen Dimensionen zu skizzieren. Es wird dabei eingegangen auf Grösse und Lage, einige wichtige Aspekte der Marktbeziehungen sowie auf die Beschäftigtenstruktur; soweit möglich, sind dabei neben der derzeitigen Situation auch Entwicklungstrends aufzuzeigen.

### a) Betrieb und Unternehmen

Der Fallstudienbetrieb ist das Stammwerk eines seit der Gründerzeit bestehenden Unternehmens aus dem Maschinenbau, das Mitte der siebziger Jahre weltweit (einschl. der Beteiligungen mit über 50 %) um die 20.000 Arbeitskräfte beschäftigte. Knapp 90 % des Arbeitskräftebestands verteilt sich auf rund ein halbes Dutzend Werke und Beteiligungsgesellschaften innerhalb der Bundesrepublik Deutschland, während die restlichen 12 % auf ausländische Tochter- bzw. Beteiligungsgesellschaften entfallen.

Tabelle 1: Verteilung der Beschäftigten des Gesamtunternehmens Mitte der 70er Jahre (in %)

Unternehmens-AG		Konzern-Beteiligungsgesellschaften		Gesamtunternehmen
Fallstudien-Betrieb	Sonstige Betriebe	Inland	Ausland	
ca. 33	ca. 30	ca. 25	ca. 12	100

Von den im Inland vom Konzern Beschäftigten arbeiten knapp ein Drittel in Tochtergesellschaften des Unternehmens, während gut zwei Drittel zum Unternehmen selbst, das als AG firmiert gehören. Mit über 5.000 Beschäftigten ist der Fallstudienbetrieb der größte Einzelbetrieb des Unternehmens und auch des Konzerns; mehr als die Hälfte der Beschäftigten der Unternehmens-AG arbeiten hier.

Gegenstand des Unternehmens wie auch der meisten der Tochtergesellschaften sind Entwicklung, Konstruktion, Fertigung sowie der Vertrieb von Aggregaten und Systemen für den Maschinen-, Fahrzeug- und Apparatebau; auch der Verkauf von Ingenieurleistungen spielt eine gewisse Rolle. Das Unternehmen produziert also nicht direkt für den Konsumgütermarkt, sondern hat im wesentlichen Zulieferfunktion für andere Hersteller von Investitions- und zum Teil auch Verbrauchsgütern. Eine wichtige Rolle als Abnehmer spielt der Straßenfahrzeugbau, woraus eine indirekte Abhängigkeit des Unternehmens von den gerade seit Beginn der siebziger Jahre recht ausgeprägten Produktions- und Absatzschwankungen dieses Wirtschaftszweigs resultiert.<sup>1)</sup> Für die Absatzchancen hat die Entwicklung auf den verschiedenen Auslandsmärkten (vor allem EG und übriges Europa, zu einem kleineren Teil auch Übersee) erhebliche Bedeutung; zwar lag die Exportquote des Konzerns Anfang der siebziger Jahre meist unter 40 %, rechnet man jedoch den indirekten Export (d.h. Export der Produkte, für die das Unternehmen Teilaggregate liefert) hinzu, so gehen letztlich 70 bis 75 % der Produktion ins Ausland.

Entscheidend für die Situation des Fallstudienbetriebs wie auch des Unternehmens ist die Abhängigkeit als Zulieferant von der Einkaufspolitik der Kunden, die wiederum unter anderem durch die wechselhaften Entwicklungen auf deren Absatz-

---

1) Vgl. R. Schultz-Wild, Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, S. 25 ff. und S. 176 - 193.

märkten geprägt ist. Soweit für den Straßenfahrzeugbau produziert wird, kommt hinzu, daß bei der starken Unternehmenskonzentration in diesem Wirtschaftszweig ein Großteil der Geschäftstätigkeit mit einigen wenigen der großen Herstellerunternehmen getätigt wird.

Die Entwicklung des Unternehmens in der Nachkriegszeit war durch einen starken Expansionsprozeß gekennzeichnet; so hat sich etwa zwischen Anfang der fünfziger und Mitte der sechziger Jahre der Umsatz mehr als verfünffacht, die Beschäftigtenzahl verdreifacht (nur Inland). Diese Expansion verlief weitgehend - wenn auch mit gewissen zeitlichen Verschiebungen - parallel mit der des Fahrzeugbaus in der Bundesrepublik Deutschland. Seit Beginn der siebziger Jahre ist eine gewisse Konsolidierung der Unternehmensentwicklung erkennbar; bei insgesamt - wenn auch nicht mehr durchgehend - noch wachsenden Umsätzen stagniert die Zahl der Beschäftigten (vgl. Tab. 4, S. 16); in manchen Jahren kam es auch zu einer Reduzierung der Beschäftigtenzahl gegenüber dem Vorjahr, allerdings ohne Personalabbau in größerem Umfang, wie er in manchen Unternehmen des Straßenfahrzeugbaus Mitte der siebziger Jahre durchgeführt worden war.<sup>1)</sup> (Auf die Beschäftigtenentwicklung des Fallstudienbetriebs wird weiter unten noch näher eingegangen

#### b) Standort und Arbeitsmarkt

Der Fallstudienbetrieb, der das Stammwerk und zugleich der größte Einzelbetrieb des Unternehmens ist, liegt in einer mittelgroßen Industriestadt im Westen der Bundesrepublik, und zwar außerhalb sogenannter industrieller Ballungsgebiete. Die Einwohnerzahl dieser Stadt bewegte sich Mitte der siebziger Jahre in der Größenordnung von 50.000 mit eher stagnie-

---

1) Vgl. R. Schultz-Wild, Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, insbesondere Teil C, S. 244 - 285.

render Tendenz, während die Gesamtentwicklung seit dem Zweiten Weltkrieg durch eine deutliche Expansion gekennzeichnet war (seit Kriegsende hatte sich die Einwohnerzahl mehr als verdoppelt). Die Bevölkerungsentwicklung stand in engem Zusammenhang mit der Expansion der ortsansässigen Industrie.

Nach den Daten der Volks- und Berufszählung gehörten sowohl 1961 als auch 1970 mehr als 60 % der Erwerbspersonen zum produzierenden Gewerbe, wobei die Industrie in diesem Sektor eindeutig dominierte. Die Zahl der Erwerbspersonen im produzierenden Gewerbe hat im Zeitraum zwischen den beiden Zählungen mit 35 % überdurchschnittlich stark zugenommen (das prozentual sehr viel höhere Wachstum der Land- und Forstwirtschaft war wegen der geringen absoluten Zahlen weniger bedeutsam). Der Anteil der Erwerbspersonen im produzierenden Gewerbe liegt um mehr als 10 % über dem Durchschnitt des Bundeslandes. Als Arbeitsort hat (insbesondere im industriellen Sektor) die Stadt zentrale Bedeutung für die umliegende, ursprünglich stark auf die Landwirtschaft ausgerichtete Region, was zum Beispiel auch darin zum Ausdruck kommt, daß bei einem fast ausgeglichenen Pendlersaldo des Landkreises in der Stadt die Einpendlerzahl fast acht mal höher als die Auspendlerzahl war (1961).

**Tabelle 2: Erwerbspersonen nach Wirtschaftsbereichen  
1961 und 1970 in der Stadt (Volks- und  
Berufszählungen)  
(in %)**

Wirtschafts- bereiche	1961			1970			Zu-/Abnahme 1970 gegen- über 1961		
	insg.	m	w	insg.	m	w	insg.	m	w
Land- und Forst- wirtschaft	3	2	4	5	4	7	+108	+111	+10
Erzeugendes Gewerbe	62	71	41	64	73	46	+ 35	+ 34	+ 4
Handel und Ver- kehr	16	13	22	13	10	18	+ 2	- 1	+
Sonstige Wirt- schaftsbereiche	19	13	33	19	14	30	+ 24	+ 38	+ 1
Gesamt	100	99	100	101	101	101	+ 30	+ 31	+ 2

Anfang bis Mitte der siebziger Jahre waren sowohl die örtlichen wie auch die regionalen Planungsinstanzen auf eine Fortsetzung des in den fünfziger und sechziger Jahren zu beobachtenden Wachstumsprozesse ausgerichtet (Ausweisung von erheblichen Gewerbeflächen und auch für Wohnbebauung), wobei in den zugrundegelegten Annahmen einem weiteren starken Wachstum der Industriebeschäftigung eine zentrale Rolle zukam. Dem gegenüber zeichnete sich nicht nur im Fallstudienbetrieb, sondern auch in anderen größeren Unternehmen am Ort bzw. in der unmittelbaren Umgebung eher eine Stabilisierung des Beschäftigtenstands auf dem Anfang der siebziger Jahre erreichten Niveau ab.

Der Fallstudienbetrieb ist der größte Arbeitgeber im örtlichen und regionalen Arbeitsmarkt; faßt man die Beschäf-



tigtenzahl der acht größten Betriebe der Stadt sowie ihrer nahen Umgebung zusammen, so entfallen Mitte der siebziger Jahre über ein Drittel der Beschäftigten auf den Fallstudienbetrieb (vgl. Tabelle 3). In der Stadt selbst liegt ein zweiter, der Metallindustrie bzw. dem Maschinenbau zuzurechnender Betrieb ähnlicher Größenordnung, der insgesamt eine ähnliche Beschäftigtenstruktur aufweist und daher zu den Arbeitsmarktkonkurrenten des Fallstudienbetriebs zählt. Alle anderen der größeren Betriebe dieser Region haben quantitativ ein deutlich geringeres Angebot an Arbeitsplätzen, zum Teil auch eine ganz andere Beschäftigtenstruktur, so daß hier jeweils allenfalls für wenige Beschäftigte des Fallstudienbetriebs ein potentielltes Arbeitsplatzangebot besteht.

Der drittgrößte Betrieb verfügt beispielsweise nur über eine sehr kleine Fertigung, die für das Unternehmen nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung hat, während der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit bei technischen Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktionsarbeiten sowie Dienstleistungen liegt. Damit zusammenhängend dominieren hier eindeutig Angestelltentätigkeiten.

Die Betriebe 4 und 5 gehören ihren Produktionsschwerpunkten nach beide zur Elektrotechnik, wobei nur einer dieser Betriebe in der Stadt selbst liegt, während der andere in einem der Nachbarorte angesiedelt ist. Beide Betriebe bieten vor allem Arbeitsplätze für un- und angelernte Frauen (vor allem Montagetätigkeit) an (die jeweils überwiegend von ausländischen Arbeitnehmerinnen eingenommen werden). Arbeitsplätze dieser Art spielen im Fallstudienbetrieb - wie auch im zweitgrößten Betrieb der Stadt - dagegen kaum eine Rolle.

Potentielle Konkurrenten des Fallstudienbetriebs auf dem Arbeitsmarkt sind dagegen die Betriebe 6 bis 8, bei denen es sich ebenfalls um metallverarbeitende Produktionsbetriebe handelt. Das gesamte Arbeitsplatzangebot ist hier allerdings sehr viel geringer als das des Fallstudienbetriebs; es gibt vor allem vergleichsweise weniger Arbeitsplätze für Un- und Angelernte; bei den Facharbeitern ist zumindest teilweise eine andere berufsfachliche Ausrichtung vorhanden.

Die Arbeitsmarktkonkurrenz zwischen dem Fallstudienbetrieb und einigen der anderen Betriebe, die eine ähnliche Arbeits-



Tabelle 3: Beschäftigtenstruktur der größten Betriebe in Stadt und Umgebung Mitte der 70er Jahre<sup>+)</sup>   
 (Angaben in %)

Beschäftigtenstruktur (jeweils Anteile an der Gesamtbelegschaft)	Fall- studien- betrieb	Betr. 2 Maschi- nenbau	Betr. 3 Metall	Betr. 4 Elektro- technik	Betr. 5 Elektro- technik	Betr. 6 Appara- tebau	Betr. 7 Maschi- nenbau	Betr. 8 Maschi- nenbau
- Angestellte	27	35	85	23	10	26	9	36
- Arbeiter	69	60	14	77	86	68	91	60
- - Facharbeiter	21	39	9	8	9	48	KA	KA
- - Un-/Angelernte	48	21	4	70	78	20	KA	KA
- Frauen	14	15	21	80	73	6	KA	KA
- Ausländer	17	18	5	40	60	5	KA	KA
- Auszubildende	4	5	2	KA	4	6	KA	4

12

Anteil an allen Beschäftigten der hier erfaßten Betriebe	35	31	13	7	6	5	2	1
---	----	----	----	---	---	---	---	---

<sup>+)</sup>  Die Daten stammen aus verschiedenen Quellen, sind teilweise geschätzt und haben teilweise ver-  
 schiedene Bezugsjahre; es ergibt sich daher nur ein ungefähres Bild von Verteilung und Struktur  
 der Beschäftigung bei den wichtigsten Arbeitgebern der Stadt und ihrer näheren Umgebung.

platz- bzw. Beschäftigtenstruktur aufweisen, ist weiterhin dadurch eingeschränkt, daß es zwischen einem Teil dieser Betriebe Kapitalverflechtungen bzw. besondere Beziehungen aufgrund von Firmentradition, komplementären Geschäftsinteressen bzw. Kooperationen in Teilbereichen gibt. Damit gehen zu mindest informelle Absprachen zwischen den Personalverwaltungen im Sinne eines Abwerbeverbots einher, die allerdings in Zeiten von Personalknappheit nicht immer streng eingehalten werden und Fluktuation von Arbeitskräften zwischen diesen Betrieben nicht völlig ausschließen.

In der Expansionsphase während der 50er und 60er Jahre war die Arbeitsmarktsituation für den Fallstudienbetrieb (wie auch für seine Arbeitsmarktkonkurrenten) lange Zeit relativ günstig,

- o da man zum einen beim Wiederaufbau an die bereits zu Beginn des Jahrhunderts begründete industrielle Tradition der Stadt anknüpfen und auf ein entsprechendes industrieerfahrenes Arbeitskräftepotential zurückgreifen konnte;
- o da zum zweiten die Region mit der zunehmenden Freisetzung von Arbeitskräften aus der Landwirtschaft sukzessive eine Ausdehnung der Beschäftigung erlaubte;
- o da schließlich drittens das Gebiet landschaftlich attraktiv ist und einen relativ hohen Freizeitwert aufweist, wodurch die überregionale Rekrutierung von Fachpersonal erleichtert wurde.

Gegen Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre waren jedoch die Arbeitsmarktreserven - vor allem im Hinblick auf Produktionsarbeiter - weitgehend ausgeschöpft, so daß zum einen - wie in anderen Gebieten der Bundesrepublik auch - vermehrt auf ausländische Arbeitskräfte zurückgegriffen wurde, zum Teil

auch - wie dies beim Unternehmen des Fallstudienbetriebs der Fall war - die Beschäftigungsexpansion unter anderem wegen Arbeitskräfteknappheit am Ort in anderen, sogenannten strukturschwachen Gebieten der Bundesrepublik erfolgte.

Abgesehen von den generellen Krisenerscheinungen seit Mitte der 70er Jahre sowie vom allgemeinen Rückgang der Industriebeschäftigung, die sich auch beim Fallstudienbetrieb und der anderen Unternehmen dieser Region bemerkbar machten, dürften solche regionalen Verlagerungen der Expansion mit dafür eine Rolle gespielt haben, daß seit Beginn der 70er Jahre das Wachstum von Einwohnerzahl und Beschäftigung nicht mehr die in der Periode davor erreichten Raten aufwies.

Die Arbeitsmarktentwicklung innerhalb des betreffenden Arbeitsamtsbezirkes war seit 1970 durch außerordentlich geringe Arbeitslosenquoten gekennzeichnet; von 1970 bis 1973 war die Arbeitslosenquote weniger als halb so hoch wie diejenige im Bundesgebiet insgesamt. 1974 und nochmals 1975 ergab sich ein erheblicher und im Vergleich zum Bundesgebiet insgesamt überdurchschnittlich starker - Anstieg der Arbeitslosigkeit im Arbeitsamtsbezirk; damit näherte sich die örtliche Arbeitslosenquote auf etwa 75 % der Arbeitslosenquote der Bundesrepublik Deutschland an. 1976 und 1977 war dann aber wiederum der Rückgang der Arbeitslosigkeit im örtlichen Arbeitsamtsbezirk wesentlich stärker als in der Bundesrepublik insgesamt; 1977 lag die örtliche Arbeitslosenquote bei knapp 60 % der Arbeitslosenquote der Bundesrepublik Deutschland. Dieser Prozeß scheint sich auch 1978 fortzusetzen: Im Durchschnitt der ersten vier Monate war die Arbeitslosenquote am Ort nur halb so hoch wie im Bundesgebiet insgesamt. Auch anhand der anderen Indikatoren der Arbeitsmarktentwicklung (offene Stellen und Zahl der Kurzarbeiter) ließe sich die im Vergleich zum Bundesgebiet relativ günstige Situation aufzeigen; wegen Schwierigkeiten in der Datenbeschaffung soll jedoch darauf hier nicht näher eingegangen werden.

### c) Beschäftigtenstruktur

Wie bereits skizziert, handelt es sich beim Fallstudienbetrieb um einen metallverarbeitenden Betrieb. Die Fertigung umfaßt verschiedenartigste Werkstücke, die spanabhebend und/oder spanlos mit allen Arten von (Werkzeug)Maschinen in mittleren Losgrößen bearbeitet werden; daneben spielt die Montage zu Systemen und Teilaggregaten eine wichtige Rolle.

In der Fertigung und Montage (also im sogenannten produktiven Bereich) sind mehrheitlich angelernte Arbeitskräfte eingesetzt; ganz überwiegend handelt es sich um Arbeitsplätze für Männer, u.a. weil vielfach die Werkstücke erhebliches Gewicht haben.

Während der letzten Jahre war die Entwicklung der Beschäftigtenzahl des Betriebs durch einen fast kontinuierlichen leichten Schrumpfungsprozeß gekennzeichnet; in einem Zeitraum von etwa 5 Jahren ist die Beschäftigtenzahl um gut 5 % gesunken (vgl. Tabelle 4). Dieser Prozeß ist - im Gegensatz etwa zu manchen Unternehmen des Straßenfahrzeugbaus in diesem Zeitraum - relativ kontinuierlich und graduell verlaufen; die jährlichen Personalabbauraten lagen maximal bei etwa 3 %; der höchste Zuwachs (am Ende der betrachteten Periode) betrug in einem Halbjahr gut 2 %. Die Variation des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens konnte daher - abgesehen von Änderungen in der Arbeitszeit (zeitweise Kurzarbeit, Änderung des Überstundenvolumens) - weitgehend durch die Nutzung der Fluktuation bzw. durch gezielte, einmal strikter, einmal lockerer gehandhabte Einstellungsbeschränkungen erreicht werden.

Von dem Schrumpfungsprozeß waren nahezu alle Beschäftigten-Kategorien betroffen, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Im einzelnen zeigten sich dabei folgende Trends (vgl. dazu Tabelle 4):

Tabelle 4: Struktur und Entwicklung<sup>+) der Beschäftigung des Betriebs 1973 - 1977 (Angaben in %)</sup>

Beschäftigten- gruppen	Struktur 1973/II	Veränderung (Indexwerte: 1973/II=100)										Struktur 77/IV
		73/IV	74/II	74/IV	75/II	75/IV	76/II	76/IV	77/II	77/IV		
Beschäftigte insgesamt	100	99,1	97,0	96,3	95,5	95,5	92,7	93,7	92,6	94,6	100	
Arbeiter	69	98,4	96,7	95,5	95,8	93,8	92,2	92,7	92,2	93,4	68	
- in der Fer- tigung	36	98,9	97,2	96,5	97,0	95,4	93,5	94,3	93,6	95,5	36	
- sonstige (Ge- meinkosten)	33	97,8	96,0	94,5	94,5	92,1	90,9	91,1	90,8	91,1	32	
- Ausländer	22	105,2	103,8	103,4	100,1	95,9	92,2	92,6	92,2	94,3	22	
- Frauen	8	96,1	94,6	93,6	90,9	87,7	83,6	81,7	79,6	76,9	6	
Angestellte	28	99,3	98,0	96,4	95,4	94,9	94,1	93,5	98,6	95,3	28	
- Vorarbeiter u. Meister	4	99,2	93,4	91,8	90,5	88,9	87,7	85,2	86,0	85,2	3	
- sonstige techn.	13	100,1	100,6	99,0	99,0	98,0	97,9	97,6	97,2	101,5	14	
- kaufmännische	11	98,5	96,5	95,0	92,7	93,1	91,7	91,5	90,5	91,2	10	
- Frauen	6	99,8	95,1	93,2	91,0	93,0	92,7	92,7	90,3	91,3	6	
Auszubildende u. Sonstige	3	111,5	94,7	111,9	90,7	109,7	91,2	114,6	95,6	112,8	4	
- gewerbliche	2	115,3	96,3	122,7	98,2	121,5	98,2	125,2	100,0	125,8	3	
- kaufmännische u. Werkstuden- ten	1	101,6	90,5	84,1	71,4	79,4	73,0	87,3	84,1	79,4	1	

<sup>+) Werte jeweils aus dem zweiten und vierten Quartal eines Jahres</sup>

- Bei den Arbeitern, die mehr als zwei Drittel der Beschäftigten des Betriebs ausmachen, war der Arbeitsplatzverlust absolut und relativ stärker ausgeprägt als bei den Angestellten; am Ende der betrachteten Periode waren knapp 7 % weniger Arbeiter gegenüber knapp 5 % weniger Angestellten als zu Anfang im Betrieb beschäftigt.
- Die Zahl der Auszubildenden hat dagegen tendenziell zugenommen und zwar im gewerblichen Bereich, während die Zahl der kaufmännischen Auszubildenden (einschließlich Werkstudenten) deutlich vermindert worden ist. Im übrigen unterliegt die Zahl der Auszubildenden starken Schwankungen (Jahrgangswechsel); wegen der geringen Größe der Gruppe (3 - 4 % der Beschäftigten) schlägt ihre Entwicklung kaum auf die Gesamtbeschäftigung durch.
- Bei den Arbeitern wurde im sogenannten indirekt produktiven Bereich, auf den rund ein Drittel der Beschäftigten des Betriebs bzw. knapp die Hälfte der Arbeiter entfallen, eine nahezu doppelt so hohe Einsparungsquote erzielt wie bei den Arbeitern in der Fertigung (8,9 % versus 4,9 %). Vor allem wurden Arbeitsplätze für Frauen eingespart; diese - im Betrieb ohnehin eher marginale Beschäftigtengruppe - hat sich um fast ein Viertel vermindert. Im Vergleich zu den Arbeitern insgesamt wurde dagegen diejenige der ausländischen Arbeitskräfte - ebenfalls im Unterschied zum Arbeitsmarktverhalten anderer Unternehmen - in geringerem Maße abgebaut.
- Recht unterschiedlich verlief die Entwicklung bei verschiedenen Angestellten-Kategorien; recht deutlich reduziert (um knapp 15 %) wurde die Zahl der Vorarbeiter und Meister, dagegen war bei den sonstigen technischen Angestellten eine leichte Zunahme (um 1,5 %) zu verzeichnen. Erheblich abgenommen hat auch die Zahl der kaufmännischen Angestellten (um fast 9 %); damit hängt zusammen, daß auch bei den Angestellten in überdurchschnittlich starkem Maße Arbeitsplätze für Frauen eingespart worden sind (8,7 % gegenüber 4,7 % bei allen Angestellten).

Insgesamt hat sich die Beschäftigtenstruktur nach den hier verwendeten Kategorien im betrachteten Zeitraum von knapp fünf Jahren kaum entscheidend geändert; der Anteil der Arbeiter an allen Beschäftigten ist um knapp 1 % zurückgegangen; andererseits gab es eine gewisse Verstärkung der Lehrausbildung im gewerblichen Bereich. Bei den Arbeitern wurde die Fertigung relativ zum sogenannten indirekt produktiven Bereich



etwas verstärkt, bei den Angestellten der technische gegenüber dem kaufmännischen Bereich. Abgenommen hat vor allem der Anteil der Frauen an den Arbeitern.

Deutliche Veränderungen zeigen sich allerdings bei einer Analyse der Entwicklung der Qualifikationsstruktur: Sowohl in der Fertigung als auch im sogenannten indirekt produktiven Bereich hat die Zahl der Facharbeiter - trotz der insgesamt schrumpfenden Beschäftigtenzahl - zugenommen.

Besonders deutlich ausgeprägt war diese Entwicklung innerhalb der Fertigung: Während die Zahl der Angelernten im betrachteten Zeitraum um fast 10 % reduziert wurde, ist diejenige der Facharbeiter um knapp 13 % angestiegen. Dadurch hat sich das Verhältnis Facharbeiter zu Angelernten von 1 zu 3,4 auf 1 zu 2,7 verschoben.

Auch im sogenannten indirekt produktiven Bereich hat die Zahl der Facharbeiter zugenommen (um 4 %); dem steht allerdings eine Abnahme (von 11,2 %) bei den Gruppenführern und Einstellern gegenüber, d.h. insgesamt ist die Zahl der höher qualifizierten Arbeiter hier nur geringfügig reduziert worden (um 1,2 %), während bei den Angelernten eine Abnahme um 9,2 % und bei den Ungelernten sogar um fast 30 % zu verzeichnen war. Dadurch hat sich in diesem Bereich das Verhältnis von Gruppenführern, Einstellern und Facharbeitern zu Un- und Angelernten von 1:1,7 auf 1:1,5 verschoben.

Für diese Entwicklung dürften nicht nur Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen aufgrund technisch-organisatorischer Umstellungen relevant gewesen sein, sondern auch eine seit Anfang der 70er Jahre absolut und relativ verbesserte Versorgungslage des Betriebs im Hinblick auf gelernte Arbeitskräfte - nicht zuletzt auch wegen der tendenziellen Verstärkung der industriellen Lehrausbildung bei insgesamt in diesem wie auch in anderen Betrieben des regionalen Arbeitsmarkts sich eher vermindерndem Arbeitskräftebedarf.

Tabelle 5: Qualifikationsstruktur und -entwicklung<sup>+)</sup> der Arbeiter 1973 - 1977  
(Angaben in %)

Struktur 1973/II	Veränderung (Indexwerte 1973/II = 100)										Struktur 77/IV
	73/IV	74/II	74/IV	75/II	75/IV	76/II	76/IV	77/II	77/IV	77/IV	
Arbeiter in der Fertigung	98,9	97,2	96,5	97,0	95,4	93,5	94,3	93,6	95,5		52,8
- Facharbeiter	101,9	100,6	100,8	105,9	103,0	103,4	107,9	108,7	112,9		14,1
- Angelernte	98,0	96,2	95,2	94,4	93,2	90,6	90,3	89,2	90,5		38,7
sonstige Ar- beiter (Gemein- kosten)	48,2										47,2
- Gruppenführer- Einsteller	96,4	97,1	93,8	91,3	88,4	89,1	90,6	89,1	88,8		5,8
- Facharbeiter	96,4	97,9	97,2	101,3	101,1	100,2	101,9	104,1	104,0		13,0
- Angelernte	99,2	98,6	98,1	96,8	94,5	92,8	92,4	90,7	90,8		24,2
- Ungelernte	97,6	83,6	78,0	75,6	70,0	70,0	68,0	68,8	70,4		4,2

<sup>+) Werte jeweils aus dem zweiten und vierten Quartal eines Jahres</sup>



Die Veränderungen in der Qualifikationsstruktur der Arbeiter spiegeln sich auch in der Entwicklung der Lohngruppenstruktur wider (vgl. dazu Tabelle 6 sowie Schaubild 1). Im gesamten Zeitraum ist die durchschnittliche Lohngruppe aller Arbeiter des Betriebs um fast eine Gruppe angestiegen. Dafür werden nicht nur Veränderungen in den Arbeitsanforderungen und in der Qualifikation der Beschäftigten verantwortlich sowie Veränderungen in der betrieblichen Beschäftigtenstruktur aufgrund des Personalabbaus, der die einzelnen Beschäftigtengruppen unterschiedlich stark traf, sondern eine wesentliche Rolle spielten auch zwischenzeitlich eingetretene Änderungen in den tarifvertraglichen und auch betrieblichen Einstufungsregelungen. Im einzelnen zeigen sich dabei folgende Tendenzen:

- Die Besetzung der untersten Lohngruppen I - IV wurde sehr stark (um etwa vier Fünftel) reduziert; ihr Anteil betrug am Ende der betrachteten Periode nur noch gut 3 % gegenüber gut 16 % zu Beginn.
- Vermindert hat sich auch der Anteil der Lohngruppen für Angelernte mit mittlerer Qualifikation, wobei der Anteil der Lohngruppe V von 25 % auf 15 % sank, während derjenige von Lohngruppe VI nur geringfügig von 29 % auf 26,5 % abnahm.
- Eine deutliche Zunahme hatten dagegen die Facharbeiterlohngruppen zu verzeichnen (in diese Lohngruppen werden nach dem Tarifvertrag auch Angelernte eingeordnet, die Facharbeitertätigkeiten verrichten). Am stärksten haben die Lohngruppen VIII und höher ihren Anteil erhöht (von 12 % auf 28 %), deutlich verstärkt wurde jedoch auch die Lohngruppe VII (von 17 % auf 27 %).

Daß diese Entwicklung der Besetzung der Lohngruppen nicht in erster Linie mit Veränderungen in den Arbeitsanforderungen und in den Qualifikationen der Beschäftigten zusammenhängen, sondern wesentlich durch geänderte tarifvertragliche Regelungen bedingt war, geht auch daraus hervor, daß die hauptsächlichen Strukturverschiebungen in der ersten Hälfte des betrach-

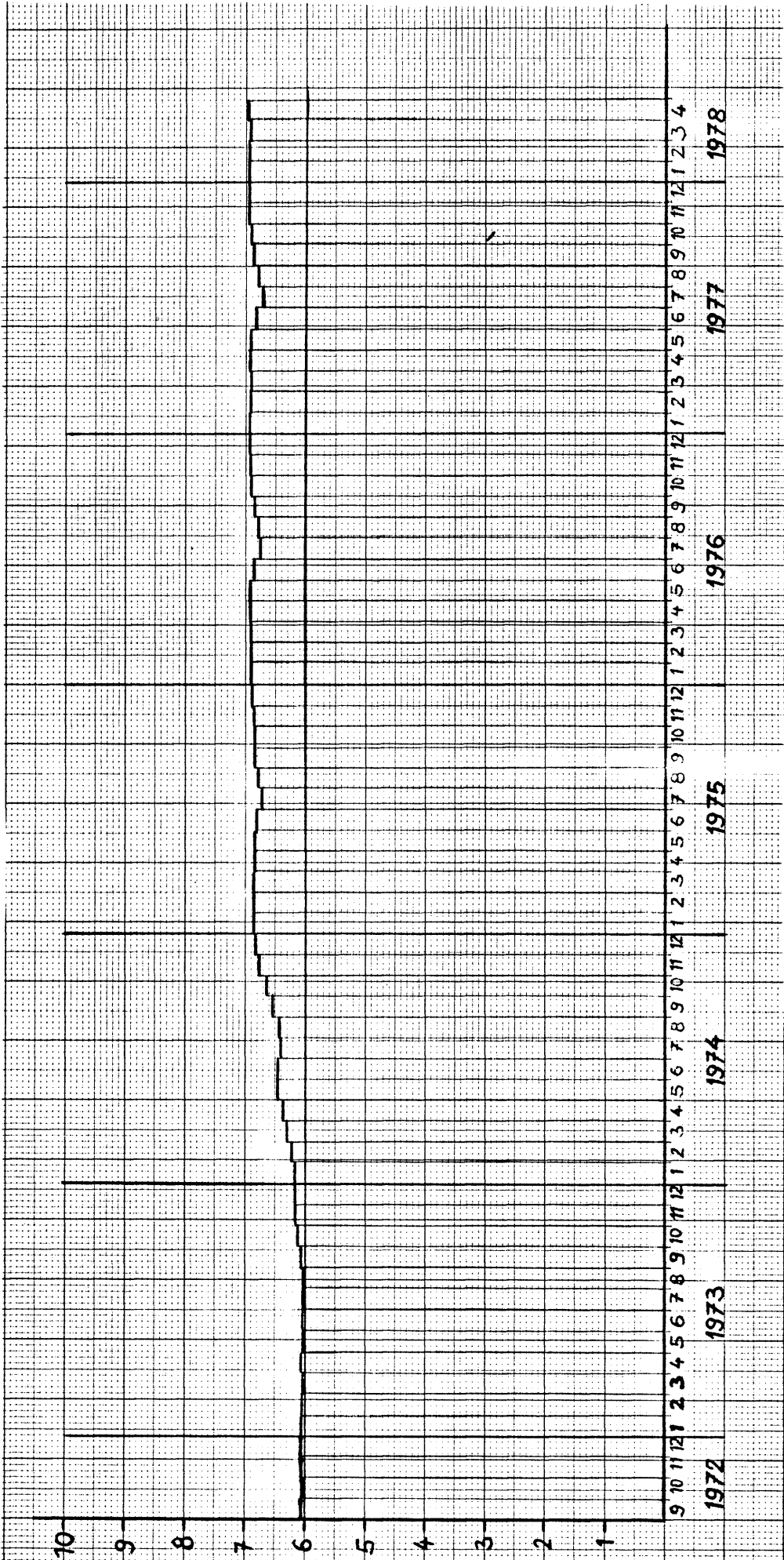
Tabelle 6: Entwicklung der Lohngruppenstruktur aller Arbeiter des Betriebs 1973 - 1978<sup>+</sup>  
(Angaben in %)

Lohngruppen	73/II	73/IV	74/II	74/IV	75/II	75/IV	76/II	76/IV	77/II	77/IV	78/II	Durchschnittl. Monatsverdienst (173 Stunden) in DM
I bis IV	16,4	15,3	9,8	7,3	4,2	3,3	3,2	3,5	3,4	3,4	3,3	1187 bis 1298
V	25,2	26,2	27,6	18,1	16,9	16,3	15,6	16,1	15,7	15,8	15,3	1321 bis 1350
VI	29,3	28,3	28,7	29,2	28,4	28,2	27,6	27,4	27,5	27,5	26,5	1381 bis 1416
VII	16,7	16,2	22,0	23,7	25,1	26,0	26,9	26,2	25,9	26,0	26,7	1451 bis 1516
VIII und höher	12,3	14,1	17,0	21,7	25,4	26,2	26,7	26,8	27,4	27,3	28,2	1598 bis 2258
Gesamt	99,9	100,1	100,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,9	100,0	100,0	1187 bis 2258
Lohngruppen- durch- schnitt	6,05	6,11	6,39	6,63	6,84	6,88	6,92	6,91	6,93	6,92	6,96	

<sup>+</sup>) Werte jeweils aus dem zweiten und vierten Quartal eines Jahres

Schaubild 1: Entwicklung des Lohngruppen-Durchschnitts aller Arbeiter 1972 - 1978

Lohngruppendurchschnitt



Anmerkung: Der jährliche Rückgang im Lohngruppen-Durchschnitt in den Sommermonaten resultiert aus der zeitlich befristeten Einstellung von Aushilfspersonal (Schüler, Studenten) während der Urlaubszeit des Stammpersonals

teten Zeitraums stattfanden, während stärkere Veränderungen in der Qualifikationsstruktur eher am Ende dieser Periode stattgefunden hatten (vgl. Tabelle 5).

Zusammenfassend lassen sich für den Zeitraum, in dem die im folgenden zu untersuchenden technisch-organisatorischen Veränderungen und personellen Umsetzungen stattfanden, für den Bereich der Arbeiter in der Fertigung (in dem diese Umstellungsprozesse angesiedelt sind) die folgenden wichtigsten Entwicklungstendenzen herausstellen:

- o Wie im Betrieb insgesamt wurde auch in der Fertigung die Beschäftigtenzahl seit Anfang der 70er Jahre reduziert, wenn auch in unterdurchschnittlichem Maße;
- o das Qualifikationsniveau ist vor allem in der Fertigung deutlich angestiegen; trotz des Schrumpfungsprozesses hat die Zahl der gelernten Facharbeiter zugenommen, während sich diejenige der Angelernten verminderte;
- o teils dadurch, teils durch tarifvertragliche Änderungen bedingt hat sich die Lohngruppenstruktur nach oben verschoben; die Durchschnittslohnstufe hat sich für alle Arbeiter (nicht nur Fertigung) um fast eine Stufe erhöht.<sup>1)</sup>

---

1) Diese Tendenz gilt für die Akkordarbeiter, die den Großteil der Arbeiter in der Fertigung ausmachen, noch deutlicher als für alle Arbeiter zusammen.

### 3. Unternehmens- und Personalplanung bei Umstellungen

Der Untersuchungsfragestellung unterliegt die Annahme, daß der Ablauf technisch-organisatorischer Umstellungen im Produktionsprozeß und insbesondere der damit einhergehenden personellen Veränderungen durch das Vorhandensein einer mehr oder weniger langfristigen betrieblichen Unternehmens- und Personalplanung beeinflusst wird. Im folgenden Abschnitt ist daher zunächst das im Betrieb vorhandene Planungssystem zu skizzieren, wobei der Schwerpunkt bei der Personalplanung liegt; daran anschließend soll gefragt werden, welche möglichen Wirkungen Planungskonzeption und Planungssystem auf den Ablauf des Umstellungsprozesses und insbesondere der damit verbundenen personellen Änderungen haben können.

#### a) Zum Konzept der Unternehmens- und Personalplanung

Im Vergleich zu anderen Unternehmen dieser Größenordnung wurde im untersuchten Fall relativ spät mit der Einführung einer systematischen Unternehmens- und Personalplanung begonnen. Vorstellungen über die Zielsetzungen der Unternehmensplanung, über die Organisation der Planungsaufgaben und ihre Integration in das Führungssystem des Unternehmens sowie über Zeithorizont und Differenzierungsgrad der Planung wurden erstmals 1972, also nach Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes, niedergelegt; der erste, noch unvollständige und relativ kurzfristige Unternehmensplan wurde für das Jahr 1973 aufgestellt.

Die Unternehmensplanung wird in engem Zusammenhang mit einem als "kooperativ" bezeichneten Führungssystem gesehen; die Planung ist dementsprechend als dezentrale Planung konzipiert, d.h. sie wird auf der Grundlage relativ allgemeiner Rahmenvorstellungen und strategischer Vorgaben der Konzernspitze im wesentlichen auf der Ebene der einzelnen Werke bzw. Betriebe des Unternehmens entwickelt und dann auf der Konzernebene zentral zusammengefaßt. Für diese Koordinationsaufgabe sind Konzernstäbe eingerichtet worden. Die Verantwortung für Plankontrolle und



-realisierung liegt ebenfalls auf der Werks- bzw. Betriebsebene. In den einzelnen Betrieben ist eine zentrale Planungsstelle eingerichtet, die direkt der Geschäftsleitung untersteht.

Auf Unternehmens- und auch auf Betriebsebene sieht die Konzeption ein integriertes Planungssystem vor, d.h. verschiedene Teilpläne - etwa für Entwicklung, Verkauf, Kapazitäten, Investitionen, Personal etc. - werden aufeinander abgestimmt zu einem Gesamtplan zusammengefaßt. Vorgesehen ist ein rollierendes System, d.h. die Pläne werden in einem bestimmten Turnus an die tatsächliche Entwicklung angepaßt.

Da es sich bei den untersuchten Umstellungsfällen um vergleichsweise kleine Veränderungen handelt, ist hier Planung auf der Ebene des Gesamtunternehmens bzw. des Konzerns kaum relevant; wir konzentrieren uns daher im folgenden auf die Planung auf der Ebene der organisatorischen Einheit des Betriebs und hier wiederum vor allem auf die Personalplanung.

Zentrale Grundlage für die Personalplanung ist die Verkaufsplanung, die wiederum im wesentlichen auf den Einkaufsabsichten der relativ wenigen großen Kunden basiert, für die der Betrieb Zulieferfunktion hat. Ein entscheidendes Problem, dem nur durch möglichst hohe Flexibilität des Produktionsprozesses zu begegnen ist, liegt darin begründet, daß nach den Erfahrungen in der Vergangenheit die von den Kunden gemachten Angaben über die Einkaufsabsichten von geringer Verlässlichkeit sind: Die Kunden neigen dazu, sich möglichst hohe Kapazitäten bei ihrem Zulieferer zu sichern; gegenüber dem dann tatsächlich abgerufenen Bedarf liegen die zuvor geäußerten Einkaufsabsichten, auf die sich der Zulieferer einzustellen hat, oft um 20 bis 30 % zu hoch. Darüber hinaus besteht auch eine geringe Verlässlichkeit im Hinblick auf die

angegebene Zusammensetzung des voraussichtlich benötigten Teilespektrums bzw. der verschiedenen Typen spezieller Aggregate. Der Betrieb muß daher versuchen, die Plandaten seiner verschiedenen Hauptkunden mit eigenen Analysen der Absatzchancen auf den verschiedenen Märkten seiner Großkunden zu konfrontieren, um zumindest zu einer realistischeren Abschätzung des voraussichtlichen gesamten Absatzvolumens zu kommen; Variationen im Typenprogramm müssen dagegen im wesentlichen intern aufgefangen werden.

Aus der Verkaufs- bzw. Absatzplanung wird dann über Stücklisten, Daten über benötigte Maschinen- und Arbeitsstunden etc. eine Kapazitätsplanung abgeleitet; für die Fertigung, d.h. für den sogenannten unmittelbar produktiven Bereich, ergibt sich daraus der Bedarf an Arbeitsstunden, der dann im Rahmen der Personalplanung nach tariflichen Vorgaben, Erfahrungswerten über Krankenstand etc. in den Bedarf an Arbeitern in der Fertigung umgerechnet wird. In der Hochkonjunktur wurden dabei bis zu 7 % des Arbeitsvolumens Überstunden einkalkuliert, bei normaler Konjunktur beträgt diese Größe 3 bis 4 %, das Minimum des Überstundenvolumens lag bei 1 bis 2 %.

Davon abweichend ist das Planungsverfahren für den Bedarf an Angestellten sowie an sogenannten indirekt produktiven Lohnempfängern, d.h. den nicht unmittelbar in der Fertigung eingesetzten Arbeitern. Für diese Beschäftigtengruppen wird auf Hauptabteilungsebene eine Art Befragungs- oder Planungsaktion durchgeführt. Dabei wird auf der einen Seite die Entwicklung in der Fertigung schwankenden Arbeitsaufgaben für diese Beschäftigtengruppen (z.B. Veränderungen in der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit) ermittelt, auf der anderen Seite die voraussichtliche Veränderung des Personalstands durch altersbedingte Abgänge, freiwillige Fluktuation, Veränderungen durch unternehmensinterne Mobilität etc. abge-

schätzt. Hieraus wird - zunächst auf Abteilungs-, dann auf Hauptabteilungsebene - der voraussichtliche Zusatz-, Ersatz- bzw. Minderbedarf an Arbeitskräften verschiedener Qualifikation abgeleitet, wobei - in den letzten Jahren verstärkt - vorgesehene Rationalisierungsvorhaben bzw. Personaleinsparungen mitberücksichtigt werden.

Dieser Planungsprozeß wird von der sogenannten Personalkommission durchgeführt; ihr gehören neben dem jeweiligen Hauptabteilungsleiter Vertreter des Personalwesens bzw. der betrieblichen Personalplanung sowie Betriebsratsvertreter an. Die Kommission kann die Personalplanungsvorschläge für die Hauptabteilung zur Annahme empfehlen, ablehnen oder eine Überprüfung anordnen, insbesondere wenn sich ein Zusatzbedarf ergibt und daher eine Art "Stellenbewilligungsverfahren" eingeleitet werden muß; letztlich muß dann die Betriebsleitung bzw. der Vorstand den Vorschlägen zustimmen.

Bei zusätzlichem Personalbedarf sind zunächst interne Stellenausschreibungen vorgesehen, die nur dann unterbleiben, wenn offensichtlich keine geeigneten Bewerber im Betrieb beschäftigt sind. Bei vorgesehenen Personalfreisetzen besteht zunächst der Anspruch, die Arbeitskraft an einem anderen geeigneten Arbeitsplatz innerhalb der Hauptabteilung einzusetzen; gegebenenfalls wird auch versucht, Versetzungen in andere Hauptabteilungen zu initiieren; dominierend scheint allerdings das Verfahren zu sein, Personaleinsparungen dadurch zu erzielen, daß Abgänge nicht ersetzt werden.

Der Planungsprozeß beginnt im Herbst eines Jahres; der Zeithorizont für die detailliertere Planung beträgt etwa fünf Quartale. Für die Arbeiter in der Fertigung werden globale Plangrößen für das Ende des laufenden Jahres sowie für die vier Quartale des folgenden Jahres festgelegt; bei den An-



gestellten und den sogenannten Gemeinkostenlöhnern wird dagegen nur jeweils der vorgesehene Jahresendstand für das laufende und das kommende Jahr fixiert. Daneben existiert für beide Personalbereiche eine größere längerfristige Planung, in der die erwarteten Durchschnittswerte des Personalstands für die beiden darauf folgenden Jahre (Planungshorizont insgesamt also gut 3 Jahre) dargestellt werden. Noch längerfristige Planungen spielen dagegen offensichtlich kaum eine Rolle. Die Jahresplanung wird dann spätestens nach einem halben Jahr überprüft und der tatsächlichen Entwicklung angepaßt (rollierendes System).

Nach vorhandenen, für eine umfassende Beurteilung allerdings nicht ausreichenden Unterlagen, scheint die Treffsicherheit bzw. Verlässlichkeit der betrieblichen Personalplanung bezüglich verschiedener Beschäftigtengruppen unterschiedlich groß zu sein. Während sich bei den Angestellten sowie den sogenannten Gemeinkostenlöhnern (an einem untersuchten Planungsbeispiel) sowohl in der Jahresplanung als auch in der zwei- und dreijährigen Trendvorausschau nur recht geringfügige Abweichungen zwischen Plan und tatsächlicher Entwicklung ergaben, wich die tatsächliche Personalentwicklung bei den Arbeitern in der Fertigung um ca. 5 % vom Jahresplan und um ca. 10 % von der 2 bis 3-jährigen Trendvorausschau ab. Während im untersuchten Fall im Personalplan das Problem angesprochen war, daß die zu erwartende Fluktuation vermutlich nicht ausreichen werde, um den geplanten Personalabbau bei den Arbeitern in der Fertigung zu erreichen, hat hier die tatsächliche Entwicklung noch binnen Jahresfrist - nach einem zunächst tatsächlich über Einstellungsstop erzielten Personalabbau - wieder zu einer Aufstockung des Personalstands in der Fertigung geführt.

Hierin kommt zum Ausdruck, daß der Betrieb über den Aufgabenbereich der Angestellten sowie der sogenannten indirekt produktiven Arbeiter in höherem Maße in mittel- bis längerfristiger Perspektive autonom und unabhängig von kurzfristigen Entwicklungen auf den Absatzmärkten bestimmen kann, während der Arbeitskräftebedarf in der Fertigung - trotz Nutzung von Variationsmöglichkeiten der Arbeitszeit (Kurzarbeit, Überstunden) - in höherem Maße mit der aktuellen Entwicklung von Absatz und Verkauf variiert. Da die geäußerten Einkaufsabsichten der Kunden des Betriebs, die Grundlage für seine Verkaufs- und damit indirekt für seine Personalplanung in der Fertigung sind, nur einen geringen Grad der Verlässlichkeit haben, gehört die Variation im Beschäftigtenstand insbesondere in der Fertigung trotz der bestehenden Personalplanung nach wie vor mit zu den wichtigen Flexibilitätserfordernissen des Betriebs.

#### b) Mögliche Funktionen der Personalplanung bei technisch-organisatorischen Umstellungen

Technisch-organisatorische Umstellungen im Produktionsprozeß erfordern - je nach Größe, Komplexität, Marktgängigkeit, Kosten etc. der neu in den betrieblichen Produktionsprozeß zu integrierenden Anlagen - einen mehr oder weniger langen Planungsvorlauf, in dem Art und technische Ausstattung der neuen Anlagen, ihre räumliche und sachliche Einbindung in den vorhandenen Produktionsapparat, ihre Finanzierung usw. festgelegt werden. Ist ein System betrieblicher Personalplanung vorhanden, so besteht immerhin die Chance, daß auch die bei technisch-organisatorischen Umstellungen zu erwartenden personellen Veränderungen frühzeitig in den betrieblichen Planungsprozeß einbezogen und nicht erst ad hoc, d.h. etwa erst bei oder nach dem Aufbau der neuen Maschinen oder Anlagen festgelegt werden.

Aus der Sicht des Betriebs ergibt sich ein Interesse an der Einbeziehung der personellen Aspekte technisch-organisatorischer Umstellungen in den Planungsprozeß vor allem dann, wenn zu erwarten ist, daß Personaldispositionen, die erst kurze Zeit vor der tatsächlichen Umstellung getroffen werden, zu Problemen führen und/oder besondere Kosten verursachen. Dies kann beispielsweise der Fall sein,

- o wenn bei vorgesehenen Freisetzungen von Arbeitskräften einerseits Entlassungen nicht ohne weiteres möglich, andererseits ein betrieblicher Bedarf an den freigesetzten Arbeitskräften an anderer Stelle nicht ohne weiteres vorauszusetzen ist;
- o wenn durch die Einführung neuer Anlagen ein neuartiger, mit dem vorhandenen Personal nicht ohne weiteres zu deckender Qualifikationsbedarf entsteht;
- o wenn durch die personellen Konsequenzen technisch-organisatorischer Umstellungen Konflikte mit den betroffenen Arbeitnehmern bzw. ihrer Interessenvertretung zu erwarten sind;
- o oder wenn etwa dadurch zusätzliche Kosten für den Betrieb entstehen können, daß aufgrund bestimmter Regelungen umgesetzte Arbeitskräfte Anspruch auf die Beibehaltung ihrer bisherigen Entlohnungsstufe haben, auch wenn sie an Arbeitsplätze niedrigerer Bewertungsstufen versetzt werden (vgl. dazu Abschnitt 4).

Durch frühzeitige Planung der personellen Veränderungen könnten Probleme dieser Art vermieden oder zumindest verringert werden, etwa durch die Berücksichtigung vorgesehener Freisetzungen bei der Rekrutierungspolitik (eventueller gezielter Einstellungsstop), durch frühzeitige Einleitung von Qua-

lifizierungsprozessen (betriebliche gegebenenfalls auch überbetriebliche Weiterbildung), durch gezielte Steuerung ohnehin ablaufender innerbetrieblicher Mobilitätsprozesse in der Richtung, daß freigesetzte Arbeitskräfte anderweitig im Betrieb einen - etwa durch Fluktuation frei werdenden - gleichwertigen Arbeitsplatz erhalten können.

Auf der anderen Seite haben sowohl die betriebliche Arbeitnehmervertretung, als auch vor allem die von technisch-organisatorischen Umstellungen voraussichtlich betroffenen Arbeitskräfte ein Interesse daran, möglichst frühzeitig über die geplanten Änderungen informiert zu sein. Für den Betriebsrat und die Arbeitskräfte ergeben sich dann bessere Chancen der Interessenwahrung, etwa durch Beeinflussung der betrieblichen Rekrutierungspolitik, durch Initiativen im Hinblick auf Qualifizierung oder Versetzungen, durch die eine unterwertige Beschäftigung, potentieller oder tatsächlicher Lohnverlust, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen etc. vermieden werden.

Das Interesse der Untersuchung richtet sich daher auf die Frage, inwieweit auch solche eher alltäglichen technisch-organisatorischen Veränderungen, wie sie Gegenstand der Fallstudie sind, vom betrieblichen Personalplanungssystem erfaßt werden bzw. inwieweit neben den technischen und ökonomischen Aspekten der Umstellungsprozesse auch deren personelle Durchsetzung geplant und planmäßig vollzogen wird. Voraussetzungen dafür wären, daß das System betrieblicher Personalplanung ausreichend differenziert ist, so daß sich auch bei kleineren technisch-organisatorischen Umstellungen die damit zusammenhängenden personellen Veränderungen in der Personalplanung niederschlagen können, bzw. daß sowohl die zentralen betrieblichen personalpolitischen Instanzen als auch der Betriebsrat frühzeitig in den technisch-organisatorischen Innovationsprozeß eingeschaltet werden. Aufgrund der Art des weiter oben

skizzierten Planungsverfahren, bei dem der Personalbestand in der Fertigung nur global aufgrund der aus der Kapazitätsplanung sich ergebenden Zahl an Arbeitsstunden bestimmt wird, ist zu vermuten, daß sich hier solche zu erwartenden personellen Veränderungen nicht unmittelbar und quasi automatisch aus dem Planungsprozeß ergeben, während dies im Bereich der sogenannten Gemeinkostenlöhner und der Angestellten sehr viel eher der Fall sein dürfte.

#### 4. Betriebliche und überbetriebliche Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer vor Folgen technisch-organisatorischer Umstellungen

---

In den vergangenen zehn Jahren (seit Ende der sechziger Jahre) wurden auf überbetrieblicher, tariflicher wie auf betrieblicher Ebene eine Reihe formeller Regelungen zu personellen Folgewirkungen technisch-organisatorischer Umstellungen getroffen. Für den Prozeß ihres Zustandekommens und für ihre Gestaltung war einmal der Zusammenhang von Tarifabkommen und spezifischen betrieblichen Vereinbarungen von Bedeutung, zum zweiten konkrete betriebliche Anlässe technisch-organisatorischer Veränderungen.

Für alle diese Regelungen läßt sich als grundsätzliches Charakteristikum festhalten, daß es sich nicht um präventive Schutzmaßnahmen handelt, sondern vielmehr um einen Nachteilsausgleich; sie setzen an den nachteiligen Folgen - und zwar überwiegend finanziellen Einbußen - durchgeführter Rationalisierungsmaßnahmen an und suchen deren Abmilderung.

Auf die wichtigsten Regelungen betrieblicher und überbetrieblicher Art - soweit sie für den Fallstudienbetrieb Geltung besitzen - wollen wir kurz in der Abfolge ihrer Entwicklung eingehen.

##### a) Allgemeiner Rationalisierungsschutz und Schutz von "Leistungsgeminderten"

---

Als erstes ist das "Tarifabkommen zum Schutz der Arbeitnehmer vor Folgen der Rationalisierung" (kurz Rationalisierungsschutzabkommen) von 1968 zu nennen, das bundesweit für den Bereich der Metallindustrie gilt. Dieses legt fest,

daß bei bestimmten nachteiligen Folgen, die für Arbeitnehmer aus Rationalisierungsmaßnahmen entstehen, ein finanzieller Ausgleich bzw. eine Entschädigungsleistung gewährt werden muß. Der Rationalisierungstatbestand - also der Anwendungsbereich - umfaßt Änderungen der Produktionsabläufe, der Arbeitstechniken sowie Änderungen der betrieblichen Organisation zum Zweck der Kosteneinsparung. An möglichen personellen Folgewirkungen werden von der Regelung erfaßt:

- Umsetzung, Versetzung und Umgruppierung
- Umschulung
- Entlassung.

Im Falle von Abgruppierungen bei Umsetzungen ist eine befristete Garantie des früheren (höheren) Verdienstes vorgesehen, und zwar für die Dauer der je geltenden Kündigungsfrist, mindestens aber drei Monate. Danach wird für ein halbes Jahr eine gestaffelte Anpassungsbeihilfe - je zwei Monate 75 %, 50 % bzw. 25 % des Unterschiedbetrags - gezahlt. Diese Lohnausgleichszahlung wird von bestimmten personengebundenen Anspruchsvoraussetzungen abhängig gemacht: ein Mindestalter von 40 Jahren und eine Betriebszugehörigkeit von mindestens 10 Jahren Dauer. Ein formelles Anrecht auf Rückversetzung an einen dem früheren gleichwertigen Arbeitsplatz besteht nicht; es ist lediglich eine bevorzugte Berücksichtigung der durch Umsetzung Herabgestuften im Falle freiwerdender gleichwertiger bzw. zumutbarer Arbeitsplätze vorgesehen.<sup>1)</sup>

Bei Umschulung für andere innerbetriebliche Tätigkeiten als Folge von Rationalisierungsmaßnahmen erhält der betroffene

---

1) Das verweist indirekt auf das Instrument der internen Stellenausschreibung, das die Möglichkeit - allerdings nur unter der Bedingung, daß ähnliche Arbeitsplätze vakant bzw. geschaffen werden - einer Wiederherstellung des früheren Status für den Arbeitnehmer enthält.



Arbeitnehmer ebenfalls eine befristete Lohngarantie für die Dauer von maximal sechs Monaten, unabhängig von Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Schließlich wird bei Entlassungen infolge Rationalisierung dem Arbeitnehmer eine Abfindung gezahlt. Die Zahlung ist ebenfalls an Mindestalter/-Betriebszugehörigkeit (siehe oben) gebunden; die Beiträge sind zusätzlich noch nach diesen Kriterien gestaffelt.

Diese überbetrieblich-tarifliche Vereinbarung bildet für die Regelungen, die zwischen den betrieblichen Parteien ausgehandelt wurden, eine wichtige Hintergrundbedingung; wobei ihr "Durchschlagen" auf die betriebliche Ebene jedoch nicht direkt und unmittelbar erfolgte.

Die erste betriebliche Vereinbarung, die im weiteren Sinne zu dem interessierenden Regelungskomplex gehört, wurde 1969 für das Gesamtunternehmen abgeschlossen. Sie betrifft Arbeitskräfte mit langjähriger Betriebszugehörigkeit, die wegen geminderter Leistungsfähigkeit umgesetzt werden und dadurch Verdiensteinbußen erleiden würden.

Ein Bezug zum Untersuchungsproblem ergibt sich aus zwei Gründen: einmal, weil diese Vereinbarung unmittelbar den Tatbestand von Umsetzungen betrifft; zum anderen läßt sich vermuten, daß das auslösende Problem selbst in einem, wenn auch mittelbaren Zusammenhang zu Rationalisierungsprozessen und deren Folgen entstand bzw. sich verschärfte. In vielen Bereichen der Metallindustrie zeigte sich nämlich, daß als Folge technisch-organisatorischer Umstellungen zunehmend gerade sogenannte Schon- und Leichtarbeitsplätze entfielen bzw. "wegrationalisiert" wurden, an denen man früher behinderte oder ältere Arbeitskräfte im Falle von Leistungsmin- derung relativ problemlos einsetzen konnte. Diese Spielräume in der betrieblichen Arbeitsplatzstruktur dürften sich



sukzessive verengt haben und in dem Maße, in dem Versetzungsmöglichkeiten auf ähnliche oder gleichwertige Arbeitsplätze reduziert wurden, Druck auf eine formelle Regelung erzeugt haben.

Die Betriebsvereinbarung legt - zunächst für den begrenzten Kreis langjähriger, leistungsgeminderter Arbeitskräfte - im Falle verdienstmindernder Umsetzungen ab einem Mindestalter von 40 Jahren einen finanziellen Teilausgleich für die Verdiensteinbuße fest, dessen Höhe bzw. Dauer der Zahlung wiederum nach Zeit der Betriebszugehörigkeit gestaffelt ist. Durch diesen Verdienstaussgleich sind maximal 95 % des alten Einkommens gesichert, bei kürzerer Betriebszugehörigkeit entsprechend weniger. In jedem Falle hat der Arbeitnehmer fünf Prozent der Verdiensteinbuße selbst zu tragen.

#### b) Betriebsvereinbarungen zu Umsetzungsfällen

Den Anstoß für die Entwicklung weiterer spezifisch betrieblicher Schutzregelungen für Arbeitnehmer bei Folgen von Rationalisierungen gaben jeweils konkrete Anlässe technisch-organisatorischer Umstellungen im Betrieb selbst.

Anfang der 70er Jahre erfolgte zunächst eine kleinere Umstellung im Fertigungsbereich, in deren Folge fünf Arbeitskräfte durch Auflösung ihrer Abteilung an andere Arbeitsplätze versetzt werden mußten. Dabei wurde zunächst als Interimslösung eine Garantie des alten Verdienstes bis zur nächst folgenden Tarifierhöhung vereinbart.

Von entscheidender Bedeutung auch für die Regelung aller nachfolgenden Umstellungs-/Umsetzungsfälle im Betrieb war eine Großumstellung noch im selben Zeitraum. Dabei wurde ein gesamter Teilbereich der Fertigung aus dem Betrieb in

ein weit entfernt gelegenes Tochterunternehmen verlagert, das erst kurz zuvor neu gegründet und aufgebaut worden war, da im Stammbetrieb selbst (räumliche) Expansionsprobleme bestanden und man auch den ergiebigeren Arbeitsmarkt am Standort des neuen Werkes nutzen wollte. Mehr als 500 Arbeitskräfte verloren dadurch im Hauptbetrieb ihren bisherigen Arbeitsplatz. Ein Teil sollte in das neue Werk versetzt werden; für die überwiegende Mehrheit der Arbeitskräfte aus dem betroffenen Bereich mußten jedoch andere Arbeitsplätze im Betrieb am Ort gefunden werden.

Die hierzu getroffene Besitzstandsvereinbarung legt für den Fall, daß eine infolge der Verlagerung vorgenommene Versetzung zu Lohnminderung führt, einen finanziellen Nachteilsausgleich fest. Sie geht in einigen Konditionen über die bisherigen betrieblichen Entschädigungsregelungen wie auch über das Rationalisierungsschutzabkommen hinaus:

- Im Falle einer verdienstmindernden Umsetzung (Abgruppierung) erhält der Arbeitnehmer für einen gewissen Zeitraum den vollen Lohnausgleich (Unterschiedsbetrag zwischen früherem und neuem Bruttoverdienst).
- Erstmals wird der Anspruch auf Nachteilsausgleich von personengebundenen Kriterien wie Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit abgekoppelt und eine Gleichbehandlung aller Betroffenen festgeschrieben.
- Die Dauer des Verdienstaushleichs beträgt drei Jahre, erst dann erfolgt eine sukzessive Anrechnung von Tarifierhöhungen.

Wesentliche Rolle für das Zustandekommen dieser relativ weitreichenden Ausgleichsvereinbarung spielte die Größe des Umstellungsfalls bzw. die hohe Zahl der Betroffenen; sie war ein bedeutsamer Faktor im Kalkül und Vorgehen der betrieblichen Verhandlungsparteien.

Der Betrieb mußte damit rechnen, daß anders als bei den bisherigen betrieblichen Anlässen, die jeweils nur einen kleinen Kreis von Arbeitskräften betroffen hatten, die Anwendung der bisherigen Regelungen, in denen Ausgleichsleistungen relativ begrenzt und in differenzierter Art gewährt werden, bei einer solchen "Massenumsetzung" zu breiteren betrieblichen Konflikten führen könnte.

Umgekehrt konnte der Betriebsrat die Mobilisierung von über 500 betroffenen Belegschaftsmitgliedern als Druckmittel in der Auseinandersetzung um die Betriebsvereinbarung nutzen; gleichzeitig bot der Verlagerungsfall eine Gelegenheit, stärker auf eine Gleichbehandlung aller von Rationalisierung Betroffenen zu dringen, also den Schutz- oder Entschädigungsanspruch von der Bindung an Personenmerkmale zu lösen und stärker an den Rationalisierungstatbestand und seine Folgemaßnahmen zu koppeln.

Formal war diese Vereinbarung ausdrücklich als Regelung für diesen konkreten Einzelfall fixiert worden. Faktisch aber war damit eine Präzidenzregelung mit generalisierender Wirkung geschaffen worden, hinter deren Bestimmungen man nicht zurückgehen konnte. Es wurde sogar rückwirkend der zuvor aufgetretene kleine Umstellungsfall in die neue Vereinbarung einbezogen. Bei allen folgenden Umstellungsanlässen - auch den beiden in dieser Studie untersuchten Fällen - wurden Ausgleichsregelungen getroffen, die eine faktische Übernahme der damaligen Besitzstandsvereinbarung darstellen.

Die skizzierten Schutz- oder Ausgleichsregelungen für Arbeitnehmer bei nachteiligen Folgen von technisch-organisatorischen Umstellungen zielen in erster Linie auf den Aspekt der Lohnsicherung ab. Demgegenüber werden andere mögliche Folgeprobleme, die nicht unmittelbare finanzielle Auswirkungen bzw. Einbußen bedeuten, von den formellen Regelungen zur

Besitzstandswahrung nicht erfaßt: Sowohl das Risiko von Qualifikationsminderungen bzw. Änderung von Qualifikationsanforderungen als auch das Problem einer eventuellen Verschlechterung der zeitlichen und "physischen" Arbeitsbedingungen (z.B. Lärm, Arbeitsintensivierungen, Schichtarbeit etc.) infolge von Umstellungen werden nicht - zumindest nicht direkt<sup>1)</sup> zum Gegenstand von Kompensations- oder Schutzregelungen gemacht.

Als Ausblick (der die in der Vergangenheit liegenden Untersuchungsfälle allerdings nicht mehr berührt) sei hier vermerkt: Für die arbeitsrechtlich und beschäftigungspolitisch wichtige Analyse von Inhalt und Reichweite solcher Rationalisierungs-Schutzregelungen wäre künftig notwendig und interessant, die Implikationen und Auswirkungen des im Frühjahr 1978 abgeschlossenen Metall-Tarifvertrags (zunächst für Nordwürttemberg-Nordbaden getroffen) "Zur Sicherung der Eingruppierung und Verdienstsicherung bei Abgruppierung" zu untersuchen und was diese neue Regelung für die hier behandelte Problematik bedeutet.

---

1) Das Rationalisierungsschutzabkommen von 1968 sieht zwar befristeten Ausgleich für Verdienstausschlag bei Umschulung vor; die Frage des Einsatzes von Qualifizierungsmaßnahmen wird aber selbst nicht von der Regelung berührt.

## 5. Technisch-ökonomische Aspekte der ausgewählten Umstellungsfälle

---

### a) Marktstellung und Flexibilitätserfordernisse

Das zentrale ökonomische Interesse des Fallstudienbetriebs besteht darin, seine Position am Markt auszubauen, mindestens aber zu stabilisieren. Voraussetzung hierfür ist, daß es gelingt, sich rasch an die vom Markt ausgehenden Schwankungen anzupassen, die sich in zweierlei Anforderungen an den Fallstudienbetrieb äußern:

- o Einmal in Schwankungen der Jahresstückzahlen (auf diesen Punkt wurde bereits unter 3. a) hingewiesen),
- o zum anderen in zunehmend kleineren Losgrößen, das heißt in steigender Typenvielfalt.

Auf der Ebene der eingesetzten Fertigungstechniken und Produktionsverfahren verfügt der Betrieb über keinen nennenswerten "technologischen Vorsprung", vielmehr sind die hier eingesetzten Maschinen und Verfahren "Allgemeingut" und damit allen Betrieben zugänglich, auch den Unternehmen, die zum Kundenkreis des Fallstudienbetriebs zählen.

Die Fertigung, in mittleren Losgrößen und bei erheblicher Typenvielfalt - angesiedelt zwischen dem Extrem "Massenfertigung" auf der einen Seite und dem Extrem "Einzelfertigung" auf der anderen Seite - erfordert eine Fertigungsstruktur bzw. -organisation, die der vom Markt geforderten Flexibilität gerecht wird. Vor allem der relativ flexiblen technisch-organisatorischen Struktur des Betriebs ist es zuzuschreiben, daß die Position am Markt gehalten und in einigen Bereichen ausgebaut werden konnte.

Ein wesentliches Hilfsmittel stellt ein vor Jahren eingeführtes Produktions-, Planungs- und Steuerungssystem dar, das aus einem mittelfristigen Programm (Grobplanung) und einem auch kurzfristige Auftragsänderungen berücksichtigenden Programm (Feinplanung) besteht. Damit ist es dem Betrieb möglich, Änderungswünsche von Kunden auch noch zu einem sehr späten Zeitpunkt der Gesamtdurchlaufzeit des entsprechenden Teilsystems oder Aggregats zu berücksichtigen.

Als eine spezifische Reaktionsweise des Betriebs kann die "Fertigung auf Verdacht" bezeichnet werden, das heißt die von Kunden angegebenen Stückzahlen und Typenvarianten werden vor dem Hintergrund eigener betrieblicher Erfahrungswerte in Vorgaben für die Fertigung umgesetzt, wobei die Dringlichkeit des Auftrages im Vordergrund steht, etwa welcher Betrieb welchen Aggregattyp zu welchem Zeitpunkt, in welcher Stückzahl benötigt; etwaige Nachforderungen des Kunden werden dann als Eilauftrag in die Fertigungssteuerung eingeschleust.

Ein weiteres Flexibilitätsmoment ist darin zu sehen, bei Stilllegung eines Fertigungsbereichs, etwa beim Übergang auf ein neues Fertigungsverfahren, die "alten" Maschinen nicht gänzlich auszurangieren. Mit diesen "Puffern" besteht die Möglichkeit, zum Beispiel Auftragsschwankungen (Auftragsspitzen) elastisch aufzufangen.

## b) Grobskizze der technischen Prozesse

### (1) Teilefertigung

Das Bedienen der Maschinen in der "Hartbearbeitung" erfordert Facharbeiterqualifikation, über die auch langfristig an diesen Maschinen Angelernte verfügen.



Da es sich um Präzisionsarbeiten (Einhalten engster Toleranzen) handelt, werden besondere Anforderungen an die Zuverlässigkeit, Genauigkeit und das Verantwortungsbewußtsein der Maschinenbediener gestellt (ein Werkstück kann mehrere tausend DM kosten); von daher leitet sich auch der hohe Status der in diesem Bereich Beschäftigten her.

Je nach Bearbeitungszeit eines Werkstücks, die abhängig ist vom Fertigungsverfahren (die Bearbeitungszeiten auf den Maschinen der verschiedenen Generationen verhalten sich wie 1 : 2 bzw. 1 : 4), gibt es Mehrmaschinenbedienung.

## (2) Härterei

Der alte Zustand der Härterei war wesentlich geprägt von der Pulveraufkohlungsanlage (Einsatzhärten), die in Chargen gefahren wurde.

Bei den Arbeitsschritten handelt es sich im einzelnen um: "Einpacken", wobei in feuerfeste Tiegel wechselweise Aufkohlungspulver und Werkstücke geschichtet werden; Ofenbeschicken; Aufheizen und Aufkohlen sowie Ofenentleeren und Auspackarbeiten.

Die Arbeit in der Pulveraufkohlung war gekennzeichnet durch stark belastende Umwelteinflüsse (insbesondere Hitze und Staub) und monotone, schwere körperliche Arbeit, die nur sehr geringe Qualifikationsanforderungen stellte (sehr kurze Einarbeitungszeit).

Bei der neuen Anlage wird Durchlaufbetrieb erfordert und beide Prozesse - Aufkohlen und Härten mit anschließendem Spannungsfreiglühen - zusammengefaßt. Neben der Steigerung der Mengenleistung spielten bei der Einführung dieser Anlage folgende Vorteile eine Rolle, nämlich

- o Wegfall der Transportzeiten durch das Zusammenlegen der beiden ehemals räumlich getrennten Teilprozesse;

- o ein weitaus geringerer Personaleinsatz, wobei insbesondere die durch negative Umgebungseinflüsse geprägten Arbeitsplätze (Ein- und Auspacken) entfallen, die verbleibenden Arbeitsplätze höhere Qualifikationsanforderungen stellen;
- o geringere Eingriffsmöglichkeiten des Bedienungspersonals in den Prozeßablauf - im Normalfall sind keinerlei Eingriffe erforderlich - und damit Qualitätssicherung der zu härtenden Werkstücke bezüglich Maßgenauigkeit und Härtegüte - auch eine Anforderung, die vom Markt gestellt wird.

c) Zeitlicher Ablauf der Umstellungsprozesse

(1) Umstellung in der Teilefertigung

Dabei handelte es sich um eine Art "Großreinemachen", das heißt den (vorläufigen) Abschluß eines seit Jahren laufenden Prozesses der Modernisierung der Teilefertigung.

Besondere Schwierigkeiten bereitete die Abgrenzung dieses Prozesses insofern, weil es sich streng genommen um zwei Umstellungen in zwei Fertigungsbereichen handelte, die eng aufeinander bezogen und abgestimmt durchgeführt werden mußten; dabei handelt es sich einmal um den Übergang von der spanabhebenden Bearbeitung nach erfolgter Warmbehandlung ("Hartbearbeitung") auf spanabhebende Bearbeitung, die dem Härten vorgeschaltet ist ("Weichbearbeitung"). Zum anderen lief innerhalb der "Hartbearbeitung" ein für den betrieblichen Alltag normaler Prozeß ab: alte, weniger leistungsfähige Maschinen wurden durch moderne, leistungstärkere Maschinen ersetzt.

In beiden Fällen bestand die Zielsetzung des Betriebes in der weiteren Verkürzung der Bearbeitungszeit eines Werkstücks auf einer Maschine und damit der Verkürzung der Gesamtdurchlaufzeit pro Fertigungseinheit bzw. Teilsystem/Aggregat.

In unserer Untersuchung konzentrierten wir uns nur auf den zuletzt genannten Umstellungsprozeß innerhalb der "Hartbearbeitung". Nicht einbezogen in die Untersuchung wurde der weitgehend parallel verlaufende Ausbau der "Weichbearbeitung", der in dem Maße, wie die "Hartbearbeitung" eingestellt wurde, hochgefahren wurde.

Die im Rahmen des Abbaus der "Hartbearbeitung" durchgeführte Modernisierung dieses Bereichs stellt sich bei Abschluß der Umstellung wie folgt dar: von der ersten und ältesten Maschinengeneration blieben von ehemals 26 Maschinen noch acht, von den Maschinen der zweiten Generation von 31 noch 13 übrig; gleichzeitig wurden Maschinen der dritten Generation eingeführt, die in ihrer Leistungsfähigkeit an die in der "Weichbearbeitung" eingesetzten heranreichen.

Wenn dennoch nach der Umstellung zahlreiche Maschinen der ersten und zweiten Generation in Betrieb bleiben, so vor allem deshalb, um freie Kapazitäten in Reserve zu haben für Nacharbeiten, Eilaufträge, Einzelfertigung und dergleichen; eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen hierbei auch die Werkstückgeometrie und besondere Qualitätsanforderungen. Die Zahl der Maschinen wurde entscheidend von dem betrieblichen Interesse bestimmt, jeweils die gesamte Maschinenpalette einer Generation zur Verfügung zu haben.

Die technischen Planungen für den über mehrere Jahre sich erstreckenden und mit der "Weichbearbeitung" auf großer Stufenleiter abgeschlossenen Innovationsprozeß begannen bereits zu Beginn der 70er Jahre und wurden nach längerem Planungs-

vorlauf recht kurzfristig umgesetzt, in Abhängigkeit von der Marktlage (Auftragseingang, Jahresstückzahl etc.). Dieser Fall zeigt - ebenso wie bei der Härterei - deutlich den relativ langen und früh einsetzenden Prozeß der technisch-ökonomischen Planungen.

## (2) Auflösung der Pulveraufkohlung

Mit der Einführung der neuen Härtereianlage wurde nicht nur die Pulveraufkohlung aufgelöst (zum Zeitpunkt der Untersuchung waren noch wenige Öfen in Betrieb, allerdings für andere Warmbehandlungsprozesse), sondern auch ältere Gasaufkohlungsöfen abgebaut (das an diesen Öfen beschäftigte Personal konnte ohne Schwierigkeiten an die neue Anlage umgesetzt werden, da die Qualifikationsanforderungen der neuen Anlage sehr ähnlich waren und daher die Arbeitsaufgaben nach relativ kurzer Anlern-/Einarbeitungszeit beherrscht wurden).

Die technischen Planungen erstreckten sich über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren. Die eigentliche Umstellung (Einführung der neuen Anlage; Abschalten der alten Pulveraufkohlungsöfen) wurde relativ lange hinausgezögert - ähnlich wie in der Teilefertigung spielte auch hierbei die Marktlage bzw. die angespannte Auftragslage eine entscheidende Rolle, die zu ständig hoher Kapazitätsauslastung der vorhandenen Anlagen zwang.

Mit der Inbetriebnahme der neuen Anlage waren die fertigungstechnischen Voraussetzungen geschaffen für die Stilllegung der alten Gasaufkohlungsöfen und der Pulveraufkohlung.

Als die neue Anlage ihre Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit unter Beweis gestellt, das heißt qualitativ und quantitativ das Niveau der alten Anlagen erreicht bzw. überschritten (ohne an ihre Kapazitätsgrenze zu stoßen) hatte, wurden die Personalplanungsmaßnahmen eingeleitet und in einem recht

kurzen Zeitraum abgewickelt. Dieses Vorgehen zeigt deutlich den Vorlauf und in gewisser Weise den Vorrang der technisch-ökonomischen Planungen gegenüber der Personalplanung - wobei allerdings die relativ kleine Zahl der von der Auflösung der Pulveraufkohlung Betroffenen und damit Umzusetzenden sicher mit eine Rolle gespielt hat.

## 6. Personalpolitik und Personalplanung bei den Umstellungsfällen

---

Im folgenden geht es um die Untersuchung von Planung und Ablauf des Verfahrens zur Bewältigung der personellen Konsequenzen der skizzierten ausgewählten technisch-organisatorischen Umstellungen im Produktionsprozeß. Bevor darauf eingegangen wird, scheint eine methodische Vorbemerkung zu den Problemen der Erfassung und Abgrenzung der Umstellungsfälle sowie der dadurch ausgelösten personellen Bewegungen erforderlich.

### a) Methodische Vorbemerkung

Gerade wenn sich das Interesse auf alltägliche, wenig spektakuläre und - im Vergleich zur Größe des Betriebs - relativ kleine technisch-organisatorische Veränderungen sowie deren personelle Konsequenzen richtet, ergeben sich nicht unerhebliche Probleme der Abgrenzung dessen, was als "Umstellungsfall" Gegenstand der Untersuchung sein soll. In Abschnitt 5 ist versucht worden, die technisch-ökonomischen Aspekte und Zusammenhänge der beiden ausgewählten Umstellungsprozesse darzulegen; dies konnte allerdings aus Gründen der Anonymitätswahrung nur relativ abstrakt erfolgen. Demnach handelte es sich bei beiden Veränderungsprozessen um recht komplexe Vorgänge der Rationalisierung des Produktionsapparates, deren Wirkungen nicht auf den unmittelbaren Ort der Veränderung beschränkt blieben, sondern in andere betriebliche Bereiche aus-

strahlten. Ferner ist beiden "Umstellungsfällen" gemeinsam, daß sie Teil eines seit Jahren, wenn nicht seit Jahrzehnten laufenden Prozesses der Modernisierung des Produktionsapparates, der Veränderungen der Arbeitstechniken sind, also auch in der zeitlichen Dimension nur mehr oder weniger künstlich als isolierte Umstellungsfälle abgrenzbar sind. Mit diesen Endumstellungen sollte der Abschluß eines längeren Prozesses der Umgestaltung und Neuorganisation der betreffenden Teile des Produktionsapparates erreicht werden.

Für die Zwecke der Fallstudie schien es notwendig und auch legitim, die Untersuchung der personalpolitischen Probleme und Konsequenzen zeitlich und organisatorisch auf bestimmte Teilaspekte des gesamten Veränderungsprozesses einzugrenzen. Im weiteren werden wir im wesentlichen nur verfolgen, welche Arbeiter durch die Auflösung der Pulveraufkohlung in der Härterei bzw. durch die Abschaltung einer größeren Zahl von Maschinen in der Teilefertigung freigesetzt worden sind, mit welchen personalplanerischen und personalpolitischen Maßnahmen diese Freisetzungen bewältigt wurden, welche Konsequenzen sich daraus für die betroffenen Arbeitskräfte ergaben usw. Dabei bleibt weitgehend ausgeklammert, welche personellen Konsequenzen sich an anderer Stelle im betrieblichen Produktionsapparat ergaben - wie etwa Fragen nach dem Arbeitsvolumen, den Qualifikationsanforderungen usw. zur Bewältigung der funktionalen Äquivalente der stillgelegten Teile des Produktionsprozesses an anderer Stelle im Betrieb, Fragen nach möglichen Auswirkungen auch im Angestelltenbereich etc. Gerade weil sich die Veränderungsprozesse auch zeitlich nur sehr schwer isolieren lassen, wären für die Beantwortung solcher Fragen außerordentlich aufwendige Analysen des betrieblichen Produktionsprozesses und seiner ökonomischen, technischen, konjunkturellen usw. Randbedingungen erforderlich, wie sie im Rahmen dieser Fallstudie nicht zu leisten waren.



Selbst wenn man die Analyse auf jene organisatorischen Einheiten des Betriebs, das heißt konkret auf diejenigen Kostenstellen beschränkt, in denen Maschinen oder Aggregate abgestellt wurden und Freisetzungen erfolgten, und wenn zweitens eine zeitliche Fixierung der Umstellungsfälle vorgenommen wird, so daß Unterschiede zwischen "vorher" und "nachher" herausgearbeitet werden können, bleiben gewisse Probleme der Erfassung des jeweiligen Personalstands sowie der Rekonstruktion der personellen Veränderungen.

Dies gilt ganz besonders für die Umstellungen innerhalb der Teilefertigung. Hierbei handelt es sich um einen Produktionsbereich mit einzelnen Bearbeitungsmaschinen, der zwar als Grundstruktur eine feste Zuordnung von Arbeitskräften zu bestimmten - mehr oder weniger stark an die technische Apparatur gebundenen - Arbeitsplätzen kennt (eine solche feste Zuordnung wird auch vom Entlohnungssystem unterstellt), gleichzeitig aber erhebliche Flexibilitäten im Hinblick auf den konkreten Arbeitskräfteeinsatz aufweist. Auch wenn keine technisch-organisatorischen Veränderungen anstehen, ergeben sich in einem solchen Produktionsbereich immer wieder Anlässe für konkrete Änderungen im Arbeitskräfteeinsatz. Ursachen dafür sind zum Beispiel:

- o kurzfristige Veränderungen im Produktionsprogramm - etwa durch Eilaufträge -, die eine unterschiedliche Auslastung verschiedener Maschinenarten oder -typen bewirken;
- o technisch bedingte Ausfälle von Maschinen oder Teilaggregaten;
- o befristeter Ausfall einzelner Arbeitskräfte, etwa durch Krankheit oder Urlaub (es gibt keinen allgemeinen Werksurlaub in diesem Betrieb);

- o schließlich auch ein dauerhafter Weggang einzelner Arbeitskräfte, etwa durch innerbetriebliche Versetzung oder aufgrund des Ausscheidens aus dem Betrieb.

Im einzelnen gibt es eine Vielzahl von Mechanismen, über die solche alltäglichen Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes bewältigt werden; sie reichen vom kurzzeitigen Aushelfen an einem anderen Arbeitsplatz über den Einsatz von Aushilfskräften (zum Beispiel in der Urlaubszeit) bis zu sogenannten Arbeitskräfteverleihungen zwischen Kostenstellen oder Abteilungen und schließlich - wenn es sich um eine dauerhafte Veränderung handelt - um "offizielle" Versetzungen. Dabei verändert sich häufig auch die Arbeitsteilung und es gibt häufig relativ fließende Übergänge, etwa wenn Arbeitskräfte zunächst nur kurzzeitig an eine andere Kostenstelle "ausgeliehen" werden, daraus jedoch dann zu einem bestimmten Zeitpunkt - eigentlich nur noch durch eine Nachvollzug in einem organisatorischen Akt - eine dauerhafte Versetzung wird.

Aus solchen Gründen hat die Bestimmung des Personalstands einer oder mehrerer Kostenstellen zu einem bestimmten Zeitpunkt einen gewissen fiktiven Charakter; ebenso fällt es oft schwer, im einzelnen die Ursache für bestimmte Personalbewegungen bzw. für ihren Niederschlag in bestimmten betrieblichen Datenbeständen (Lohnabrechnung, Personalstatistik, betriebliche Kostenrechnung) festzumachen. Auf diesem Hintergrund sind die im folgenden dargestellten Schwierigkeiten bei der Erfassung des Personalstands und der Personalbewegung nicht als ein Mangel an Datenrecherchen bzw. sorgfältiger Betriebsstatistik anzusehen, sie scheinen vielmehr symptomatisch für die Komplexität und Flexibilität betrieblicher Strukturen des Arbeitskräfteeinsatzes in solchen Produktionsbereichen.

b) Planungsvorlauf, beteiligte betriebliche Instanzen  
und Wahl personalpolitischer Maßnahmen

Schon im Zuge der vorhergegangenen technisch-organisatorischen Planungen hatte sich klar abgezeichnet, daß die Umstellungen personelle Konsequenzen in Form von Personaleinsparungen bzw. -freisetzungen nach sich ziehen würden.

Die Phase konkreterer Überlegungen bzw. offizieller Planungsvorkehrungen zur Lösung der personalpolitischen Fragen setzte jedoch - anders als bei der technischen Planung - erst relativ kurz vor Beginn der eigentlichen Umstellungen ein; nicht zuletzt dadurch bedingt, daß der Anlauftermin der Umstellungen in beiden Fällen wegen der angespannten Konjunktur bzw. der hohen Auftragsanforderungen lange verzögert und dann schließlich recht kurzfristig festgelegt worden war.<sup>1)</sup>

In der Teilefertigung wurde der offizielle Beschluß zur Erarbeitung personeller Lösungsvorschläge ca. einen Monat vor Anlaufen des Umstellungsprozesses gefaßt; dabei waren allerdings schon vorher informelle Überlegungen innerhalb der Abteilung angestellt worden. Im Härtereifall wurde zunächst auf Abteilungsebene etwa zwei bis drei Monate vor dem Auflösungstermin mit Personalüberlegungen begonnen.

Der Beschluß zur formellen Befassung mit den personellen Folgeproblemen resultierte in der Teilefertigung - ähnlich dürfte es im Härtereifall gewesen sein, darüber liegen uns aber keine genauen Informationen vor - in der Bildung einer Personalkommission. Ihr Auftrag war, anhand der schon erarbeiteten Unterlagen und informellen Alternativüberlegungen von seiten der Abteilung eine Bestandsaufnahme der Personalsituation sowie Vorschläge vorzulegen, welche Maßnahmen zur Bewältigung der vorgesehenen Personalfreisetzungen zu treffen seien. Die Kommission wurde zusammengesetzt aus Mitgliedern der Leitung der Fertigungsabteilung, der Personalplanungsabteilung sowie des Betriebsrats, der damit direkt in den personalpolitischen Prozeß eingeschaltet war.

---

1) Vgl. den vorigen Abschnitt 5.

Vor der Schilderung der eigentlichen Planungs- und Durchführungsprozesse wollen wir auf die Wahl der Maßnahmen eingehen, die in den untersuchten Fällen zur Behebung der personellen Freisetzungsfolgen getroffen wurden.

Für die betrieblichen Lösungsprozeduren ist es kennzeichnend, daß die tatsächliche Bewältigung der personellen Konsequenzen nicht über eine "Generalmaßnahme" erfolgte, vielmehr wendete man verschiedene personalpolitische "Routineinstrumente" teils parallel, teils ergänzend an, wobei die Nutzung der ständigen, quasi alltäglichen und "naturwüchsigen" Fluktuations- und Ausgleichsprozesse im Betrieb wie Abgänge, "Verrentungen" oder "Invalidisierungen" oder interne Arbeitskräfteverleihungen an andere Abteilungen eine nicht unwesentliche Rolle spielten.

Insoweit jedoch absehbar war, daß über solche Prozesse nicht der vollständige Personalausgleich zu bewerkstelligen war, entschied man sich für die Umsetzung des verbleibenden freigesetzten Personals auf andere Arbeitsplätze innerhalb des Betriebs.

Die Wahl einer solchen internen Ausgleichsmaßnahme - über sie gab es auch keine großen Kontroversen zwischen dem Management und dem Betriebsrat - wird auf dem konkreten betrieblichen Hintergrund erklärbar; Maßnahmen wie Entlassungen, die in anderen Betrieben durchaus bei Freisetzungen aufgrund technisch-organisatorischer Änderungen eingesetzt werden und die auch nicht im tariflichen Rationalisierungsschutz unterbunden sind,<sup>1)</sup> wurden in den beiden Fällen gar nicht in Betracht gezogen. Folgende Faktoren dürften hierbei von Bedeutung gewesen sein:

- o Beide Umstellungen fielen in Perioden zumindest guter betrieblicher Auftragsauslastung; insofern dürfte die interne Weiterbeschäftigung auf keine erheblichen betrieb-

---

1) Vgl. den Abschnitt 4, Betriebliche und überbetriebliche Regelungen.

lichen (Kosten)Probleme gestoßen sein, da die jeweils relativ kleine Zahl von Freigesetzten zur Deckung des täglichen Personalbedarfs eingesetzt werden konnte. Eine Entlassung wäre - unter anderem auch auf dem Hintergrund der Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes weder gegenüber den Arbeitskräften, noch gegenüber dem Betriebsrat zu rechtfertigen gewesen.

- o Zugleich war die vorangegangene Fertigungsverlagerung und "Massenumsetzung" gewissermaßen zum betrieblichen Präzedenzfall für die Regelung personeller Umstellungsfolgen geworden. Mit der dort getroffenen Vereinbarung zur Umsetzung der Betroffenen und der Gewährung einer dreijährigen Lohngarantie im Falle verdienstmindernder Versetzung war ein betrieblicher Mindeststandard der Schutzregelung fixiert worden, hinter den einerseits der Betrieb nicht ohne das Risiko erheblicher Konflikte zurückgehen konnte und den andererseits die Arbeitnehmervertretung für die hier anstehenden Umstellungsfälle nutzte.

Tatsächlich wurden sowohl bei den Versetzungen in der Teilefertigung als auch in der Härterei die Ausgleichsvereinbarungen übernommen, die anlässlich der Großumstellung 1973 ausgehandelt worden waren und die wir schon im Abschnitt 4 dargestellt haben.

### c) Planung und Durchführung der Umsetzungen

Wie bereits in der Vorbemerkung dargestellt, bereitet der Versuch einer präzisen Rekonstruktion der Planungen und des Ablaufs der personalpolitischen Prozeduren anhand betrieblicher Unterlagen und Daten teilweise erhebliche Schwierigkeiten.

Zunächst soll zur Verdeutlichung eine kurze Darstellung der Fallabläufe folgen; dann sind die Ergebnisse aufzugreifen und in bezug zu Rolle und Funktion von Personalplanung im realen betrieblichen Alltagsgeschehen zu setzen.

### Fall I: Teilefertigung

Anlaß für die Personalbewegungen in der Teilefertigung war der Abschluß eines schon seit längerer Zeit eingeleiteten Prozesses der Umstellung auf ein anderes, produktiveres Fertigungsverfahren. Zum Zeitpunkt der "Konsolidierung" der Teilefertigung waren die neuen Maschinen bereits an anderer Stelle im Betrieb installiert, erprobt und die betreffenden Arbeitsplätze besetzt. Die "Konsolidierung" (Abschaltung eines Teils der Maschinen des früher dominanten Fertigungsverfahrens) bedeutete letztlich die beschäftigungspolitische Realisierung des angestrebten Rationalisierungseffekts; nur dieser Prozeß wird hier untersucht, während der zeitlich vorgelagerte Aufbau der neuen Teilefertigung außer Betracht bleibt.

In diesem Umstellungsfall zeigte sich die Problematik detaillierter Fallrekonstruktion einmal an Unterschieden in der Erfassung des Personalbestands der Abteilung, in Abweichungen zwischen Planungsdaten in den Abteilungsunterlagen, Aussagen der beteiligten Mitarbeiter und zum anderen beim statistischen Material über die Personalbewegungen, das heißt bei den Versetzungen in der betroffenen Abteilung bzw. in den speziellen Kostenstellen, in denen die Umstellung vollzogen wurde. Es läßt sich schon deshalb nur ein ungefähres Bild der Personalveränderungen geben.

Der Personalstand für die drei Kostenstellen betrug laut Statistik zum Jahresanfang 61 Arbeiter, Ende September - anhand von Abteilungsplänen und eigenen Recherchen in den Personallisten - ca. 51, laut einer Vorlage der Abtei-



lung zur Freistellungsplanung Mitte Oktober wiederum 54 Mann Personal. Ebenso schwierig die Rekonstruktion der Freistellungen/Versetzungen: Laut Plan von Mitte Oktober waren insgesamt 30 Freisetzungsforderungen erforderlich, von denen bereits 13 durch bisherige Versetzung, Austritt in den Ruhestand und "Verleihungen" in andere Kostenstellen entfielen, so daß eine Planzahl von 17 Freistellungen verblieb, die allerdings nicht exakt den von uns recherchierten 18 Bewegungen aus den drei Kostenstellen entsprach.

Diese Abweichungen und "Unschärfen" dürften wesentlich dadurch entstanden sein, daß zwischen den einzelnen Planungsperioden bzw. Erfassungszeitpunkten eine Reihe von Ausgleichs- bzw. Fluktuationsprozessen unmittelbar "vor Ort" im Arbeitseinsatz abgelaufen waren, die schon einen Teil der erforderlichen Personalbewegungen vorwegnahmen, damit aber ständig eine Revision von Planwerten bedeuteten und auf höherer Ebene gar nicht mehr im einzelnen erfaßt wurden bzw. werden konnten.

Tatsächlich ergaben unsere nachträglichen Datenrecherchen, daß zwischen Januar und Oktober rund 10 Abgänge aus der Abteilung - sieben Versetzungen, drei Austritte - stattgefunden hatten und so die Zahl von 51 Angehörigen der Kostenstellen ungefähr den tatsächlichen Bestand wiedergeben dürfte.

Da das Vorhaben der Umstellung zumindest inoffiziell schon länger in der Abteilung bekannt war, hatten einige der Beschäftigten die absehbaren Umsetzungen gar nicht abgewartet, sondern sich selbst vorher um Versetzung an andere gleichwertige Arbeitsplätze im Betrieb bemüht. Zum anderen sind Austritte nicht mehr ersetzt worden.

Ein zweites Problem bei der Erfassung von Umstellungsplanung und -durchführung ergab sich dadurch, daß sich nachträglich kein exakter Zeitpunkt für die Umstellung bzw. ein zeitlich fest umrissener Versetzungsprozeß bestimmen ließ. Auch dies spiegelt ein wichtiges Merkmal in der Realität betrieblicher Umstellungsprozesse wider, insofern es eben nicht um ein Verfahren mit genau fixierbarem "Startschuß"- und Beendigungstermin ging, vielmehr um einen schrittweisen, langgezogenen

Prozeß der sukzessiven Umorganisation und entsprechender Personalanpassungen. Im Fall der Teilefertigung erstreckt sich die Personalumverteilung über etwa ein Dreiviertel Jahr.<sup>1)</sup>

Ende September waren in den drei betroffenen Kostenstellen 51 Arbeiter tätig. Zwischen 1. Oktober und Juli nächsten Jahres wurden ca. 16 Mann des Bedienungspersonals der alten Maschinen nach außerhalb in andere Kostenstellen oder Abteilungen versetzt, zwei weitere schieden aus Altersgründen bzw. wegen Invalidität aus; schließlich kam es auch zu einigen Umsetzungen innerhalb der Kostenstellen, bei denen die Arbeitskräfte ohne Änderung von Tätigkeit und Lohneinstufung an andere Plätze versetzt wurden (von uns wurden zwei solcher Versetzungen erfaßt).

Die Regelung bzw. Durchführung der Versetzungen wurde direkt auf der Arbeitseinsatzebene zwischen Abteilungsingenieuren und Meistern, Betriebsrat und den Betroffenen vorgenommen. Dabei wurde jeder Versetzungsvorschlag im Einzelfallverfahren mit dem Betriebsrat abgestimmt und dann Gespräche mit den Umsetzungskandidaten geführt.

Das Verfahren der Suche nach Alternativarbeitsplätzen und der Versetzung dorthin konnte relativ behutsam und ohne zeitlichen Druck durchgeführt werden. Es gab keine formale zeitliche Begrenzung; es wurde auch häufiger von der formellen Vorschrift abgewichen, nach der sich der Versetzungskandidat nach maximal drei Arbeitsplatzangeboten zwingend entscheiden muß, wenn im Einzelfall die neue Stelle nicht zusagte.

---

1) Als Ausgangsdatum setzen wir Anfang Oktober.

Zwei der Umzusetzenden, die man nicht in anderen Abteilungen unterbringen konnte, verblieben so lange in ihrer alten Abteilung - wo sie kurzzeitig an verschiedenen Arbeitsplätzen beschäftigt wurden -, bis nach ca. einem halben Jahr dort wieder fester Arbeitsbedarf entstand, für den man sie wieder ständig benötigte.

Der Prozeß der Personalanpassungen im Zusammenhang mit der Abteilungsumstellung dürfte insgesamt noch komplexer gewesen sein als hier erfaßt werden konnte. So ist zu vermuten, daß über die Versetzungen und Bewegungen hinaus, die als direkte Folge der Umorganisation registriert werden konnten, noch weitere interne Umbesetzungen von Arbeitskräfteanpassungen als indirekte Folgewirkung oder zeitlich verschoben stattfanden - unter Umständen über die betroffenen Kostenstellen hinaus -, so daß diese gar nicht explizit erfaßt und dem Umstellungs-/Umsetzungsverfahren zugeordnet wurden. Änderungen in der Arbeitsteilung und den Tätigkeiten in Randbereichen der Umstellung, die nicht zu Personalbewegungen führten, oder etwa bei Angestellten, sind überhaupt nicht erfaßt.

### Fall II: Härterei

Die personelle und zeitliche Abgrenzung des Falls war hier insofern leichter, als es um die Stilllegung alter Anlagen zu einem bestimmten Zeitpunkt sowie die Freisetzung des unmittelbar dort beschäftigten Bedienungspersonals ging.

Die aufzulösenden Arbeitsplätze in der Härterei waren Teil einer Kostenstelle, die noch weitere Arbeitsplätze umfaßte (Glüh- und Isoliertätigkeiten). Die gesamte Kostenstelle hatte zu Beginn der Umstellung 22 Arbeitskräfte. 14 Beschäftigte verloren durch die Auflösung ihren Arbeitsplatz.

Die Auflösung war zum Beginn des Jahres vorgesehen. Etwa drei Monate vorher begannen die Überlegungen zur Unterbrin-

gung der freigesetzten Beschäftigten; zu diesem Zeitpunkt wurde der Betriebsrat offiziell von der geplanten Umstellung unterrichtet und in das personalpolitische Verfahren eingeschaltet.

Anders als in der Teilefertigung waren alle Betroffenen bis zum Zeitpunkt der Auflösung in der alten Kostenstelle verblieben, von sich aus hatte keiner den Versuch gemacht, vorher selbst eine Versetzung an eine andere Stelle zu erreichen.

Von den 14 Versetzungskandidaten wurden bis auf einen Mann alle an Arbeitsplätze innerhalb der Härterei untergebracht, zu der auch die betreffende Kostenstelle gehört. Dies war überwiegend durch Nutzung der Fluktuation möglich; eventuell kam es teilweise auch zu Folgeumsetzungen; dies konnte jedoch im einzelnen nicht geklärt werden.

Initiative und detaillierte Vorstellungen zu den Umsetzungen gingen allein von der Abteilungsleitung aus. Zusammen mit den Meistern wurden Umsetzungsvorschläge aufgrund von Eignungseinschätzungen erstellt, dann mit dem Betriebsrat verhandelt und im Anschluß daran die Gespräche mit den betroffenen Leuten geführt. Die Vorschläge bezogen sich nur auf Umsetzungen innerhalb der Härterei. Da die meisten betroffenen Arbeitskräfte nur sehr geringe Qualifikationsvoraussetzungen hatten (überwiegend ungelernte Ausländer, teilweise "Analphabeten"), erwog man gar nicht die Möglichkeit einer Höherqualifizierung für anspruchsvollere Arbeitsplätze, sondern setzte sie auf ähnlich einfache Tätigkeiten um.

Eine Intervention in die Versetzungspläne der Abteilung von seiten der zentralen Personalabteilung kam nur in einem Fall vor. Diesen Mann wollte man in der Abteilung als fähige Kraft halten; er wurde jedoch durch Einschaltung von Personalabteilung und Betriebsrat in eine andere Abteilung versetzt, in der er seinen ursprünglichen Fräserberuf - in der Härterei war er als Angelernter beschäftigt worden - wieder ausüben konnte.

Bei einem Teil der Betroffenen in der Härterei (in Einzelfällen übrigens auch in der Teilefertigung) kam es zu Mehrfachumsetzungen an verschiedene Arbeitsplätze, die sich über einen Zeitraum bis zu mehr als einem Jahr erstreckten. Die übrigen acht Beschäftigten der Kostenstelle waren von den Umbesetzungen überhaupt nicht berührt, sie blieben unverändert am bisherigen Arbeitsplatz.

#### d) Zur Rolle der Personalplanung

Aus den eben dargestellten Abläufen konnte man schon implizit Schlüsse in bezug auf die Rolle und Funktion von Personalplanung bzw. der zentralen betrieblichen personalpolitischen Instanzen ziehen. Insgesamt läßt sich feststellen: Die Einflußnahme der betrieblichen Personalplanung auf die konkrete Vorbereitung und Steuerung der personellen Anpassung infolge der technischen Umstellungen bleibt eher marginal; ebenso hat die Einschaltung der zentralen Personalverwaltung in den Ablauf einen im ganzen passiv kontrollierenden Charakter..

Eine längerfristige konkrete und differenzierte bzw. personenbezogene Planung und Vorsteuerung der erforderlichen Personalanpassungen im Zusammenhang mit den technischen Umstellungen von seiten der zentralen betrieblichen Personalplanung gab es offensichtlich nicht. Dafür spricht beispielsweise der Umstand, daß sich die erforderlichen Personalveränderungen in den Personalplänen auf Betriebsebene für das jeweils laufende Jahr der Umstellungen gar nicht niedergeschlagen haben.<sup>1)</sup>

Zentrale Personalplanung beschränkt sich hierbei vielmehr auf die Vorgabe globaler Rahmendaten in Form erforderlicher Ar-

---

1) Nur bei der früheren Umstellung in der Teilefertigung könnte dies damit begründet werden, daß das Personalplanungssystem sich damals erst im Aufbaustadium befand.

beitsvolumina, die aus den Projektionen über Absatzmengen bzw. Produktionskapazitäten abgeleitet werden und in die die Erfahrungswerte aus der Vergangenheit eingehen.

Die konkrete Strukturierung und Bewältigung der Personalanpassungen geschieht in der Abteilung selbst bzw. im direkten Arbeitskräfteeinsatz durch Meister und Abteilungsingenieure. Soweit hierbei von Planung die Rede sein kann, besteht diese allenfalls in einer sehr kurzfristigen Vollzugsplanung der unmittelbar bevorstehenden Anpassungsmaßnahmen für die freigesetzten Beschäftigten.

Nur wenn zu befürchten ist, daß die Anpassungen auf der unmittelbaren Einsatzebene nicht problemlos bewältigt werden können oder wenn sie mit übergeordneten gesamtbetrieblichen Interessen kollidieren sollten, greifen die zentralen Personalinstanzen korrigierend in die Aktivitäten der Fertigungsabteilungen ein.

So standen bei der Härtereiumstellung im Falle des einen Beschäftigten, der auf Betreiben der Personalabteilung gegen die Absicht der Härtereileitung in einen anderen Fertigungsbereich versetzt wurde, abteilungsspezifische und "gesamtbetriebliche" Personaleinsatzinteressen gegeneinander. Durch die Einschaltung der Personalverwaltung, die den Mann für eine Tätigkeit entsprechend seiner eigentlichen beruflichen Ausbildung einsetzte, während die Härtereie ihn als fähige Arbeitskraft nicht abgeben wollte, wurde einem "Abteilungsegoismus" gegengesteuert.

In der Regel aber, so zeigen die beiden untersuchten Umstellungsfälle, werden die Personalanpassungen direkt "vor Ort" so geregelt, daß keine für den Gesamtbetrieb gravierenden Probleme oder Reibungsverluste auftreten und die zentralen Personalinstanzen gar nicht direkt und aktiv auf den Plan treten.

Insgesamt wird deutlich, daß Rolle und Funktionen der betrieblichen Personalplanung stark abgestellt sind auf die



Flexibilitäten, die der Betrieb in der routinemäßigen Bewältigung konkreter Personalanpassungen "vor Ort" auf der Arbeitskräfteeinsatzebene verfügbar hat und nutzen kann.

Der Ablauf der zwei untersuchten Umstellungsfälle und der damit verbundenen personellen Anpassungsprozesse weist zusammenfassend folgende charakteristische Züge auf:

- o Kennzeichnend war insgesamt die Diffusität der Fälle: Der reale Ablauf der Umstellungen entspricht keineswegs einem exakt rekonstruierbaren "Modellfall", der in den zeitlichen und personellen Verläufen präzise abgrenzbar bzw. isolierbar ist und als ein langfristig und detailliert vorprogrammierter Anpassungsprozeß gesteuert wird. Solche betrieblichen "Routine-Umstellungsprozesse" - vom Typ der zwei hier untersuchten Fälle, die mehr oder weniger zum betrieblichen Alltagsgeschehen gehören - zeichnen sich vielmehr durch eine hohe Komplexität und Diffusität aus. Dies beruht wesentlich darauf, daß die konkrete Bewältigung solcher Anpassungserfordernisse sich in einer Vielzahl von "routinemäßigen", teils "naturwüchsigen", direkt im Personaleinsatz stattfindenden Ausgleichsbewegungen vollzieht. Zentrale Planungsvorhaben und Sollfestlegungen werden durch diese ständig ablaufenden Anpassungen immer wieder eingeholt und modifiziert. Und eben auf die Wirkung und Problemlösungskapazität dieser ad-hoc-Ausgleichsprozesse im Arbeitseinsatz - die Ausdruck einer hohen betrieblichen Anpassungsflexibilität ist - ist die Regelung der Planung und Durchführung solcher Umstellungen abgestellt.
- o Dies kommt auch in der Kurzfristigkeit der Planung der personellen Anpassungsmaßnahmen zum Ausdruck. In beiden Fällen setzte die Phase der Planung der personellen Umstellungskonsequenzen - im Vergleich zur technischen Vor-

planung - erst relativ kurz als unmittelbare Vollzugsplanung vor dem Anlaufen der eigentlichen Umstellungen ein. Von einem langfristig detaillierten Planungsvorlauf kann nicht die Rede sein; so sind auch die erforderlichen Personalveränderungen nicht in der betrieblichen Personalplanung für das jeweilige Umstellungsjahr konkret ausgewiesen worden.

- o Die eigentliche Steuerung der personellen Anpassungsprozesse bzw. -maßnahmen wird nicht von der zentralen Planungsebene und den übergeordneten Personalinstanzen vorgenommen, sondern vollzieht sich auf der Ebene des unmittelbaren Arbeitseinsatzes durch die zuständigen Meister bzw. Abteilungsingenieure, dort also, wo täglich direkt über den Personaleinsatz entschieden wird und die zuständigen Vorgesetzten, die ständig "vor Ort" sind und mit der konkreten Personalsituation vertraut sind, direkt und sozusagen routinemäßig den Ausgleich im Arbeitseinsatz steuern.

Die nur marginale Einschaltung zentraler personalpolitischer Instanzen des Betriebs sowie die geringe Bedeutung vorausschauender Personalplanung sind ein Indiz dafür, daß aus technisch-organisatorischen Umstellungen dieser Größenordnung keine gravierenden personalpolitischen Probleme auf gesamtbetrieblicher Ebene erwartet werden. Die hierbei geforderten unmittelbaren Anpassungsleistungen sind offenbar weder wesentlich größer, noch kategorial anders als die sonstigen, ohnehin alltäglich zu bewältigenden Anpassungserfordernisse, wie sie sich etwa aus unvorhergesehenen Veränderungen im Arbeitskräftebestand (zum Beispiel Absentismus), aus wechselndem Arbeitskraftbedarf (zum Beispiel Notwendigkeit des Durchschleusens von Eilaufträgen), aus einem Ausfall von Maschinen oder Aggregaten etc. mehr oder weniger häufig ergeben. Aus solchen Gründen wie auch wegen der allgemeinen starken Abhän-

gigkeit als Zulieferer von den oft kurzfristigen Dispositionen seiner Auftraggeber ist der Betrieb generell auf hohe Flexibilität im konkreten Arbeitskräfteeinsatz angewiesen; diese reicht offenbar aus, um auch technisch-organisatorische Umstellungen der untersuchten Größenordnung ohne größeren Planungsvorlauf und Aufwand im personellen Bereich weitgehend zu bewältigen - und dies selbst unter den eher restriktiven Bedingungen einer nicht mehr expandierenden Beschäftigung.

#### 7. Selektion und Konsequenzen der Umsetzungen für die betroffenen Arbeitskräfte

Zweifellos ziehen die Arbeitskräfte, deren Arbeitsplatz entfallen ist, aus vielfältigen Gründen im allgemeinen eine innerbetriebliche Umsetzung der Entlassung aus dem Betrieb vor; dies gilt insbesondere dann, wenn die Chancen ungünstig sind, auf dem betriebsexternen, lokalen oder regionalen Arbeitsmarkt einen gleichwertigen oder gar besseren Arbeitsplatz zu finden. Dennoch sind Versetzungen häufig mit problematischen Konsequenzen für die Arbeitskräfte verbunden, selbst wenn man davon absieht, daß in jedem Fall durch die erzwungene innerbetriebliche Mobilität Angst und Unsicherheit sowie ein allgemeiner Umstellungsaufwand (Anpassung an neue Umgebung, andere Kollegen etc.) entstehen. Relativ unproblematisch ist eine solche Versetzung - insbesondere, wenn sie relativ kurzfristig erfolgt - nur dann, wenn sich die Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne dadurch nicht oder - was allerdings bei erzwungener Mobilität unwahrscheinlich ist - ausschließlich in positiver Richtung verändern. Im folgenden soll versucht werden, die Veränderungen der Arbeitsbedingungen im weiteren Sinn anhand typischer Verläufe des innerbetrieblichen Mobilitätsprozesses aufzuzeigen. Zuvor ist jedoch auf den Selektionsprozeß einzugehen, über den bestimmt wird, welche Arbeitskräfte

im einzelnen aufgrund der technisch-organisatorischen Umstellungen ihren Arbeitsplatz wechseln (müssen).

#### a) Selektionsinteressen und Selektionsprozeß

Die beiden untersuchten Umstellungsprozesse unterscheiden sich unter anderem auch dadurch, daß nur in einem Fall Gelegenheit für eine Selektion der umzusetzenden Arbeitskräfte aus einer insgesamt größeren Mannschaft gegeben war.

Bei der Umstellung innerhalb der Härterei sind sämtliche Arbeitsplätze an den alten Anlagen entfallen; es ergab sich daher von selbst, daß die bisher auf diesen Arbeitsplätzen eingesetzten Arbeitskräfte auch die umzusetzenden waren. Anders war dagegen die Situation in der Teilefertigung; hier sollte ein Restbestand jener Maschinen des älteren Bearbeitungsverfahrens, die im übrigen stillgelegt wurden, erhalten bleiben. Da in der Teilefertigung zwar auch im Prinzip jeder Arbeiter einer (oder mehreren) bestimmten Maschine(n) zugeordnet ist, auf der anderen Seite jedoch in der Praxis des täglichen Arbeitseinsatzes gelockert wird, sei es, um gezielt die Einsatzfähigkeit der Arbeitskräfte zu erhöhen, sei es erzwungenermaßen aufgrund von Maschinenausfall, Abwesenheit von Arbeitskräften usw., ergibt sich hierdurch die Festlegung der stillzulegenden Maschinen nicht ohne weiteres auch, welche Arbeitskräfte an einen anderen Arbeitsplatz zu versetzen sind.

Ist eine Auswahl der zu Versetzenden unter einer größeren Zahl von prinzipiell in Frage kommenden Arbeitskräften zu treffen, wie dies im untersuchten Fall der Teilefertigung zutraf, so ist davon auszugehen, daß das Ergebnis einen Kompromiß zwischen den unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Interessen verschiedener beteiligter Instanzen des Betriebs wie auch der Betroffenen selbst darstellen wird. Et-

was vereinfacht lassen sich die unterschiedlichen Positionen der Beteiligten wie folgt skizzieren:

- o Die unteren Vorgesetzten (Meister, Vorarbeiter) haben ein Interesse daran, jene Arbeitskräfte in ihrem Bereich zu halten, die besonders leistungsfähig sind, keine gesundheitlichen Einschränkungen haben, gut qualifiziert und möglichst an mehreren Arbeitsplätzen einsetzbar sind etc. Stehen Versetzungen über die Abteilungsgrenzen hinweg an, so können ähnliche Interessen auch auf höherer Ebene von der Abteilungsleitung vertreten werden. Versetzungskandidaten wären demnach eher beschränkt einsatzfähige, leistungsgeminderte, ältere, häufiger kranke usw. Arbeitskräfte.
  
- o Zentrale betriebliche Instanzen, hier meist vertreten durch die Personalabteilung, haben dagegen ein Interesse daran, daß die Versetzungen mit möglichst geringen Reibungsverlusten für den Betrieb insgesamt ablaufen, das heißt, einen möglichst geringen Anpassungsaufwand erfordern und die Versetzten möglichst rasch am neuen Arbeitsplatz voll produktiv einsetzbar sind. Wird eine Lohngarantie wirksam, wie dies in den untersuchten Beispielen der Fall war, so spielt zusätzlich das Interesse eine Rolle, eine möglichst geringe Differenz zwischen der Einstufung des alten und des neuen Arbeitsplatzes entstehen zu lassen, damit das differenzierte betriebliche Lohngefüge nicht durch hohe und länger andauernde Lohngarantieleistungen durcheinandergerät. Versetzungskandidaten wären nach diesen Kriterien eher bewegliche und anpassungsfähige, jüngere, leistungsstarke und gut qualifizierte Arbeitskräfte, bei denen die Wahrscheinlichkeit größer ist, daß sie sich am neuen Arbeitsplatz rasch einarbeiten und gegebenenfalls - wenn zunächst ein niedrigerer eingestufte Arbeitsplatz eingenommen wird - vom neuen Arbeitsplatz

aus bald wieder einen mit einer höheren Einstufung erreichen können. Die Bedeutung dieser Kriterien hängt allerdings auch davon ab, welche Art anderer Arbeitsplätze für die zu Versetzenden verfügbar sind; so kann es gegebenenfalls auch im Interesse der zentralen betrieblichen Instanzen liegen, wenn ältere "angeschlagene" Arbeitskräfte auf bestimmte, eventuell "Schonarbeitsplätze" versetzt werden, daraus jedoch voraussichtlich keine längeren Lohngarantieleistungen zu erwarten sind.

- o Für den Betriebsrat gilt es insbesondere zu vermeiden, daß sich bei Versetzungen eine Art "Negativauswahl" durchsetzt, das heißt, daß vorwiegend Arbeitskräfte mit beschränkter Einsatzfähigkeit "abgeschoben" werden. Er wird daher eher für die Auswahl von Arbeitskräften plädieren, die anderweitig im Betrieb relativ günstige Arbeitsbedingungen erreichen können, die gegebenenfalls offen und geeignet für eine zusätzliche Qualifizierung sind usw.; gleichzeitig wird er zu verhindern suchen, daß es durch die betrieblichen Umstellungen und die daraus resultierenden Umsetzungen zu einer Verstärkung der Konkurrenz zwischen den Arbeitskräften kommt, sei es um die Beibehaltung der angestammten Arbeitsplätze, sei es um die Besetzung relativ günstiger neuer Positionen.
  
- o Von den Arbeitskräften selbst wird - unter den gegebenen Bedingungen in der Produktion (zum Beispiel geringe Kenntnis über alternative Arbeitsplätze) schließlich zu erwarten sein, daß sie primär an einem Verbleib an den angestammten Arbeitsplätzen interessiert sind. Das dürfte gerade auch für angelernte Akkordarbeiter gelten, für die die Vertrautheit mit "ihrem" Arbeitsplatz, mit "ihrer" oder "ihren" Maschinen besondere Bedeutung hat (unter anderem zur Erzielung eines hohen Stundenlohns). Wie weiter



oben dargestellt, ist es dementsprechend auch nur in Einzelfällen zu Versetzungen auf eigene Initiative gekommen, bevor die offizielle Versetzungsaktion angelaufen war. Auf der anderen Seite wird der Widerstand gegen eine Versetzung davon abhängen, welche neuen Arbeitsplätze von seiten des Betriebs angeboten werden und in welchem Verfahren dies geschieht. Wenn die Möglichkeit gegeben wird, sich mit den Arbeitsbedingungen an verschiedenen anderen Arbeitsplätzen vertraut zu machen, besteht immerhin die Chance, daß sich dadurch latent vorhandene Versetzungswünsche realisieren lassen.

Wie bereits in Abschnitt 6 ausgeführt, wurde im Fall der Teilefertigung zwar ohne längeren Planungsvorlauf mit den Versetzungen begonnen, die Durchführung der Aktion stand jedoch nicht unter starkem Zeitdruck, zog sich vielmehr über einen längeren Zeitraum hin. Die zu Versetzenden wurden nicht nach einem einheitlichen Schema bzw. nach einheitlichen Kriterien, wie zum Beispiel dem Alter, der Betriebszugehörigkeitsdauer, derlohneinstufung etc. ausgewählt.

Dementsprechend sind unter den Versetzten sowohl jüngere als auch ältere Arbeitskräfte, solche mit kürzerer und solche mit längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit, solche mit niedrigeren und solche mit höheren Lohngruppen. Dennoch ergeben sich deutliche Unterschiede, wenn man die Durchschnittswerte für Alter, Betriebszugehörigkeit und Lohngruppe der Versetzten mit denen der an ihrem Arbeitsplatz verbliebenen Arbeitskräfte vergleicht (siehe Tabelle 7). Die Versetzten sind durchschnittlich fast neun Jahre jünger als die Nicht-Versetzten; damit zusammenhängend ist die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit um fast sechs Jahre geringer, und die durchschnittliche Lohngruppe liegt um gut eine halbe Lohnstufe niedriger.

Tabelle 7: Versetzte und Nicht-Versetzte aus der Teilefertigung nach Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und LohnEinstufung (Durchschnittswerte)

	Versetzte	Nicht-Versetzte	Teilefertigung insgesamt	alle Arbeiter bzw. Akkord- arbeiter des Betriebs
Alter (Jahre)	35,7	44,4	41,3	(38,7) <sup>+</sup>
Dauer der Betriebszugehörigkeit (Jahre)	9,9	15,8	13,7	(11,2) <sup>++</sup>
Lohneinstufung (Lohngruppe)	6,1	6,7	6,5	6,1

+) Die Angabe bezieht sich auf alle Akkordarbeiter eines späteren Jahres; wegen der zwischenzeitlich stark eingeschränkten Neurekrutierung dürfte der Vergleichswert im Jahr der Versetzungen eher noch niedriger gewesen sein.

++) Die Angabe bezieht sich auf alle Arbeiter eines späteren Jahres; die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit dürfte wegen der damals noch höheren Fluktuation im Jahr der Versetzungen eher kürzer gewesen sein.

Diese Unterschiede erklären sich zum größeren Teil daraus, daß einerseits alle fünf Spitzenarbeitskräfte (Maschineneinsteller) innerhalb der betroffenen Kostenstellen an ihrem Arbeitsplatz verblieben sind - diese Arbeitskräfte haben eine überdurchschnittlich hohe Lohngruppe, relativ hohes Lebensalter und eine lange Betriebszugehörigkeit - während andererseits alle drei Arbeitskräfte mit der niedrigsten hier vorkommenden Lohngruppe (Angelernte in der Einarbeitungszeit), mit einem relativ geringen Lebensalter und einer kurzen Betriebszugehörigkeit versetzt worden sind.

Die Durchschnittswerte von Alter, Betriebszugehörigkeit und Lohneinstufung der Versetzten entsprechen im übrigen relativ genau den für den Betrieb bzw. die Fertigung insgesamt geltenden Werten, während der betroffene Kernbereich der Teilefertigung bereits vor der Umstellung eine vom Durchschnitt des Gesamtbetriebs abweichende Belegschafts- und Entlohnungsstruktur aufwies: In der Regel kamen für diese Arbeitsplätze vorwiegend erfahrenere, bewährte und höher zu entlohnende Arbeitskräfte infrage. Durch die Umsetzungen aufgrund der Umstellung haben sich diese strukturellen Charakteristika der betreffenden Kostenstellen verstärkt, was umgekehrt heißt, daß schwerpunktmäßig die noch nicht so stark in diesen Fertigungsbereich integrierten Arbeitskräfte versetzt worden sind.

Dennoch spiegelt sich in den Strukturdaten deutlich der Kompromißcharakter des Selektionsprozesses bei den Versetzungen; dieser wurde auch von den betrieblichen Experten, sowohl von seiten des Managements als auch von seiten des Betriebsrats bestätigt. Mit dem Verzicht auf die Anwendung schematischer Auswahlkriterien sowie durch den im Vergleich zu anderen Versetzungsaktionen relativ großen Zeitraum bis zum endgültigen Abschluß des Prozesses, wurde

den Arbeitskräften selbst ein vergleichsweise breiter Spielraum zur Mitentscheidung über den neuen Arbeitsplatz eingeräumt. Zumal auch auf Betriebsseite nicht eindeutig bestimmte Selektionsinteressen vorherrschten, suchte man durch dieses Verfahren von vornherein Konflikte möglichst weitgehend zu vermeiden bzw. den Zwang zur Versetzung überhaupt zu begrenzen.

#### b) Typische Muster des innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels

Im folgenden ist der Frage nachzugehen, wie sich die Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne für die innerbetrieblich umgesetzten Arbeitskräfte verändert haben. Wir konzentrieren uns dabei auf drei wichtige Dimensionen der betrieblichen Arbeitssituation:

- o die Entlohnung;
- o die Qualifikation bzw. die Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz;
- o die Arbeitsbedingungen im engeren Sinne, also insbesondere die Belastungen am Arbeitsplatz, etwa durch Schmutz, Lärm, Taktzeiten, Gewicht der zu bewegenden Werkstücke etc. sowie durch die Strukturen des Arbeitseinsatzes (Schichtarbeit).

Zwischen diesen Dimensionen der Arbeitssituation besteht insofern ein innerer Zusammenhang, als das Lohnsystem darauf abgestellt ist, sowohl die qualifikatorischen Anforderungen des Arbeitsplatzes (in der sogenannten Fachlohngruppe) als auch die besonderen Belastungen zu berücksichtigen (maximal werden aufgrund von Belastungen zusätzlich zur Fachlohngruppe zwei Lohnstufen gewährt). Im übrigen geht

es bei der Frage nach der Veränderung der Entlohnung aufgrund der Anwendung der anlässlich eines früheren, größeren Umstellungsfalls zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ausgehandelten Lohnsicherungsregelungen stets nicht um aktuelle Lohneinbußen, sondern um solche, die frühestens drei Jahre nach der Versetzung wirksam werden. Falls es der Arbeitskraft in diesem Zeitraum gelingt, auf einen Arbeitsplatz der früheren Einstufung versetzt zu werden, tritt tatsächlich ein Lohnverlust nicht ein. Auf der anderen Seite ist eine Herabstufung der Lohngruppe, wenn sie aus einer niedrigeren Fachlohngruppe resultiert, ein Indiz für unterwertige Beschäftigung sowie für erschwerte Bedingungen der Erhaltung bzw. der Verbesserung der Position im Betrieb.

(1) Niedrigere Lohneingruppierung aufgrund von Qualifikationsverlust und Belastungsabbau

Für die meisten der aus der Härterei freigesetzten Arbeitskräfte ergab sich das Problem einer Lohnherabstufung. Dieses resultierte in erster Linie daraus, daß die meisten neuen Arbeitsplätze in der sogenannten Fachlohngruppe niedriger eingestuft waren als die alten; zum zweiten verminderten sich vielfach auch die sich in der LohnEinstufung niederschlagenden Belastungen am Arbeitsplatz.

Die ursprünglichen Arbeitsplätze im aufgelösten Teilbereich der Härterei waren in den meisten Fällen als Tätigkeiten definiert, die eine Anlernzeit von bis zu zwei Monaten erfordern, und damit in die Lohngruppe V des Tarifvertrags eingestuft; die Spitzenpositionen der Ofenführer waren der Lohngruppe VI zugeordnet (Anlernzeit von mehr als zwei Monaten). Von den Arbeitsbedingungen her gesehen zählten die Arbeitsplätze zu den am wenigsten attraktiven in der ge-

samen Härtereier wie auch im Betrieb überhaupt; sie waren fast ausschließlich mit ausländischen Arbeitskräften besetzt. Aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen - vor allem Lärm, Hitze, Schmutz und Staub - waren den meisten Arbeitsplätzen zusätzlich zur Fachlohngruppe zwei Belastungsstufen zuerkannt, in einigen Fällen waren es nur 1 1/2 Belastungsstufen und nur ein Arbeitsplatz hatte lediglich eine Belastungsstufe. Daraus resultierte, daß die meisten Arbeitsplätze trotz der relativ geringen Anforderungen der Entlohnung nach in die Facharbeiter-Lohngruppe VII (die Ofenführer in Lohngruppe VIII) eingeordnet waren. Alle diese Arbeiten wurden im Zeitlohn durchgeführt.

Gleichartige und vor allem gleich hoch eingestufte Arbeitsplätze standen für die freigesetzten Arbeitskräfte weder innerhalb des größeren Bereichs der Warmbehandlung des Betriebs noch in anderen Teilen der Fertigung in ausreichender Zahl zur Verfügung. Lediglich drei der 14 betroffenen Arbeiter erhielten Arbeitsplätze, die entweder in der Fachlohngruppe und in der Belastungsstufe gleich hoch eingestuft waren oder bei geringeren anerkannten Belastungsmomenten aufgrund höherer Anforderungen im Endeffekt keine Lohngruppenabstufung erbrachten.

Für die Mehrzahl der Betroffenen bedeutete dagegen die Versetzung eine nicht unbedeutende Abgruppierung in der Entlohnung. Wie Tabelle 8 zeigt, betrug die Differenz in der Lohnengruppierung bei den 11 betroffenen Arbeitskräften im Durchschnitt mehr als eine Lohnstufe, wobei etwa vier Fünftel dieser Differenz auf geringere fachliche Anforderungen und etwa ein Fünftel auf den Abbau von (in der Entlohnung berücksichtigten) Belastungen zurückzuführen war. Durchweg waren alle neuen Arbeitsplätze der Versetzten den Anforderungen nach niedriger bewertet als die alten; zu meist gehörten sie der Fachlohngruppe IV an, die nach dem



Tabelle 8: Veränderung der Lohneinstufung bei den mit potentielltem Lohnverlust  
versetzten aus der Härterei

	(Durchschnittswerte)		
	vor Versetzung	nach Versetzung	Differenz
Fachlohngruppe	5,36	4,41	- 0,96
Belastungsstufen	1,77	1,55	- 0,22
Lohngruppe insgesamt	7,13	5,96	- 1,17

Tarifvertrag Arbeiten einfacher Art betrifft, die zwar eine gewisse Sach- und Arbeitskenntnis erfordern, jedoch nach kurzer Einarbeitungszeit ausgeführt werden können. Die anerkannten Belastungsstufen blieben in einzelnen Fällen gleich hoch, in der Mehrzahl haben sie um eine halbe Stufe (vielfach auf 1 1/2 Belastungsstufen) abgenommen. Das Gesamtergebnis dieser Veränderungen bedeutete im Durchschnitt der Betroffenen eine Abgruppierung auf ein Niveau, das etwa der Lohngruppe VI des Tarifvertrags entspricht.

Die durchgängige Dequalifizierung der Arbeitskräfte durch die Versetzungen erklärt sich daraus, daß es zum einen diesen Arbeitskräften, die bereit waren, die ungünstigen Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen, im Laufe der Jahre gelungen war, durch die Aneignung einer recht spezifischen Qualifikation Arbeitsplätze mit im Vergleich zu ihrer Ausgangsqualifikation relativ hohen Anforderungen einzunehmen und daß solche Arbeitsplätze zum Zeitpunkt der Versetzung anderweitig im Betrieb nicht verfügbar waren. Dadurch hat die spezifische Qualifikation ihren Wert für die Arbeitskraft auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt verloren. Zum anderen wurde vom Management unterstellt, daß die Betroffenen aufgrund ihrer niedrigen Grundqualifikation weder auf anderen Arbeitsplätzen mit gleich hohen oder gar höheren Anforderungen unmittelbar einsetzbar wären, noch für eine Qualifizierung für solche Arbeiten infrage kämen. Der Aufbau einer neuen, mehr oder weniger spezifischen Qualifikation durch Anlernung wurde gar nicht in Erwägung gezogen. In dieser Konstellation kam nur die Versetzung auf Arbeitsplätze mit einfachen, nach kurzer Einarbeitungszeit beherrschbaren Arbeitsaufgaben infrage. Im Hinblick auf die Entlohnung verschärfte sich das Problem - zumindest potentiell - durch den gleichzeitigen Abbau von im Verdienst sich niederschlagenden Belastungen.

Etwa ein Jahr nach der ersten Versetzung hatten nur drei der betroffenen Arbeitskräfte ihrelohneinstufung durch erneute Versetzung wieder verbessern können, davon hatte allerdings nur einer die Eingruppierung seines ursprünglichen Arbeitsplatzes wieder erreicht. In einem weiteren Fall hat sich die lohneinstufung weiter verschlechtert; die Mehrheit der betroffenen Arbeitskräfte war nach diesem Zeitraum noch auf dem (niedriger bewerteten) Arbeitsplatz eingesetzt, den sie nach Stilllegung ihrer früheren Arbeitsplätze erhalten hatten. Die Lohngarantieregelung ist in diesen Fällen noch nicht ausgelaufen, es kann daher nicht beurteilt werden, inwieweit durch diese Versetzungsaktion endgültig Lohnverluste in der Zukunft eintreten werden.

Insoweit tatsächlich von einer nur sehr beschränkten direkten Einsatzfähigkeit dieser Arbeitskräfte auf Arbeitsplätzen mit höheren Anforderungen auszugehen ist, wie sie von betrieblicher Seite - und vom Betriebsrat auch kaum widersprochen - bei dieser Versetzungsaktion unterstellt wurde, und wenn weiterhin - wie bisher - vom Betrieb aus keine Versuche der Weiterqualifizierung unternommen werden, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, daß in diesen Fällen nach Auslauf der Garantiefrieten tatsächlich Lohnverluste auftreten werden. Selbst wenn es einzelnen gelingen sollte, von ihrem neuen Arbeitsplatz aus sich wiederum in Tätigkeiten mit höheren Anforderungen "hochzuarbeiten", bedeutet die Versetzung für sie einen Rückschlag in der "Betriebskarriere".

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die Problematik, die dadurch entsteht, daß hohe Belastungen am Arbeitsplatz individuell durch Lohnzuschläge abgegolten werden. Unter den gegebenen Bedingungen bedeutet ein Abbau solcher Belastungen - wie er von Arbeitnehmerseite zur Erhaltung der Arbeitskraft gefordert wird und zu fordern ist - einen nicht unerheblichen Lohnverlust für die ursprünglich an solchen Arbeitsplätzen eingesetzten Arbeitskräfte.

Die potentiellen, bisher durch die Lohngarantie-Regelung noch nicht wirksamen Lohnverluste bzw. die vom Betrieb zu zahlenden Ausgleichsbeträge lagen bei diesen Arbeitskräften zwischen DM 0,20 bis zu DM 1,70 pro Stunde, was bei rund 2.000 Jahresarbeitsstunden Beträgen von DM 400,-- bis zu DM 3.400,-- jährlich entspricht.

## (2) Potentieller Lohnverlust aufgrund veränderter Lohnform

Von den insgesamt 18 erfaßten Versetzungen aufgrund der Umstellungen in der Teilefertigung, die in erster Linie Maschinenbediener und Helfer betrafen, erfolgten nur acht auf andere Maschinenbedienungs-Arbeitsplätze, während zehn Arbeitskräfte Arbeitsplätze im Randbereich der Teilefertigung (zum Beispiel Kontrolltätigkeiten) einnahmen und damit vom Akkordlohn in den Zeitlohn überwechselten. Dieser Wechsel bedeutete für neun der zehn betroffenen Arbeitskräfte eine potentielle Verdienstminderung, die durch die Lohngarantie-Regelung befristet ausgeglichen wurde.

Die früheren Arbeitsplätze der Versetzten waren mehrheitlich in die Lohngruppe VI des Tarifvertrags eingeordnet, das heißt es handelte sich um Arbeiten, die eine Anlernzeit von mehr als zwei Monaten erforderten; zwei Arbeitsplätze gehörten zur Facharbeiter-Lohngruppe VII, eine lag mit Lohngruppe V unter dem Durchschnitt. Belastungsstufen spielten zum damaligen Zeitpunkt bei der Lohneingruppierung keine Rolle, was allerdings teilweise darauf zurückzuführen war, daß die entsprechenden tarifvertraglichen Regelungen noch keine Wirksamkeit besaßen.

Im Gegensatz zum zuvor geschilderten Beispiel aus der Härterei bedeuteten die Versetzungen hier nicht generell eine Dequalifizierung; nur bei drei der zehn Betroffenen vermin-

derte sich die Fachlohngruppe (wobei in einem Fall durch Anerkennung von Belastungen die Lohneinstufung höher als vorher war); in allen übrigen Fällen blieb die Fachlohngruppe gleich hoch oder stieg gar um eine Stufe an. Nach der Versetzung war die Mehrzahl dieser Arbeitskräfte in der Facharbeiter-Lohngruppe VII eingeordnet, das heißt auf der Basis der höheren Anlernqualifikationen bzw. der jahrelangen Berufserfahrung in der Teilefertigung konnten Arbeitsplätze mit höheren fachlichen Anforderungen als zuvor eingenommen werden. Nur in zwei Fällen resultierte die höhere Einstufung teilweise aus zusätzlichen Belastungen.

Dennoch trat durch den Wechsel vom Akkord- zum Zeitlohn in neun der zehn Fälle ein potentieller Lohnverlust auf, der durch die Lohngarantieleistungen aufgefangen wurde. Die potentiellen Lohnverluste betrugen bis zu DM 2,-- pro Stunde. Vor Beendigung der Garantiefrist hatten - außer in einem Fall - alle Arbeitskräfte entweder durch eine weitere Versetzung oder durch eine zwischenzeitlich erfolgte Höhergruppierung ihres Arbeitsplatzes eine Lohnstufe erreicht, durch die sich auch im Zeitlohn keine Verdienstminderung mehr gegenüber dem früheren Arbeitsplatz ergab. Von daher gesehen ist nicht zu erwarten, daß durch die Versetzungen in der Teilefertigung tatsächlich Lohnverluste bei den Arbeitskräften auftreten.

Anhand der stark standardisierten Tätigkeitsbeschreibungen des Betriebs läßt sich dieser Typ des Arbeitsplatzwechsels an folgenden Beispielen illustrieren:

#### Beispiel: Wechsel von der Maschinenbedienung in die Maschinenkontrolle

Die frühere Tätigkeit wurde im Akkord verrichtet und bestand in der Bedienung von zwei Bearbeitungsmaschinen, wobei Selbständigkeit und ein hoher Präzisionsgrad verlangt war. Physische Anforderungen bestanden vor allem im Heben von Werkstücken bis zu 10 kg Gewicht beim Auf- und Abspannen in die Werkstückvorrichtung. Diese Tätigkeit war eingestuft als qualifizierte Angelernten-Tätigkeit mit selbständiger Verrichtung in der Fachlohngruppe VI.

Die neue Maschinen-Kontrolltätigkeit besteht im Prüfen der Maschinen-Einstellungen, im Anlegen von Kontrollkarten etc.; sie erfordert ebenfalls Selbständigkeit und stellt eher höhere fachliche Anforderungen, ist als Facharbeitertätigkeit in Lohngruppe VII eingestuft - einem Angelernten daher nur nach relativ langer Berufserfahrung zugänglich. Die Arbeit wird im Zeitlohn bezahlt, was trotz der höheren Eingruppierung einen Verdienstausfall bedeuten würde.

Bei einer Überprüfung der Lohneinstufung des Arbeitsplatzes wurde - etwa ein Jahr nach der Versetzung - festgestellt, daß die Tätigkeit aufgrund der besonderen Lärmbelastung um eine Stufe höher zu entlohnen ist. Aufgrund dieser Veränderung verschwand die Lohndifferenz gegenüber dem ursprünglichen Arbeitsplatz, bevor die Garantielohnfrist ausgelaufen war.

Diesem Typ des Arbeitsplatzwechsels entsprach die Mehrzahl der Versetzungen, die eine Veränderung der Lohnform mit sich brachten. Aufgrund der vergleichsweise hohen Ausgangsqualifikation der ursprünglich im Kernbereich der Teilefertigung eingesetzten Arbeitskräfte konnten ihnen - ohne daß explizite Qualifizierungsmaßnahmen nötig gewesen wären - Tätigkeiten mit höheren qualifikatorischen Anforderungen zugewiesen werden; der Wechsel vom Akkord- in den Zeitlohn dürfte im allgemeinen die Arbeitsbedingungen eher verbessert haben, nur in Einzelfällen traten andere höhere Belastungen auf. Die potentiellen Lohnverluste waren zumindest im Durchschnitt niedrig und wurden aufgrund zwischenzeitlicher Höhergruppierungen nicht wirksam. Durchschnittlich ergab sich für die Betroffenen durch die erste Versetzung eine Erhöhung der Lohngruppe von 6,20 auf 6,35; aus verschiedenen Gründen lag die Einstufung vier bis fünf Jahre nach der Versetzung bei 7,35.

### (3) Versetzungen ohne (potentielle) Lohneinbußen

Acht der insgesamt 18 in der Teilefertigung freigesetzten Arbeitskräfte wechselten als Maschinenbediener von den Be-



arbeitungsmaschinen der ersten Generation zu solchen der zweiten Generation. Dabei wurde die Lohnform nicht verändert, das heißt die Bezahlung erfolgte weiterhin im Akkord; weitgehend wurde auch die Einstufung in die Fachlohngruppe beibehalten; teilweise wurde sie sogar erhöht.

Die meisten der betroffenen Maschinenbediener waren in Lohngruppe VI (qualifizierte Anlerntätigkeit) eingeordnet, bei Einarbeitung in Lohngruppe V, in einem Fall auch wegen besonderer Anforderungen der Maschinen in Lohngruppe VII. Durch die Versetzung veränderte sich dielohneinstufung dieser Arbeitskräfte kaum; nur in einem Fall wurde eine halbe Lohngruppe mehr gewährt.

Weder die qualifikatorischen Anforderungen noch die Belastungen änderten sich bei diesen Versetzungen entscheidend, Art und Gewicht der Werkstücke blieben weitgehend gleich, ebenso die Zwei-Maschinen-Bedienung. Eine Veränderung in der Arbeitssituation trat allerdings dadurch ein, daß die Maschinen der zweiten Generation - zumindest im Durchschnitt - eine kürzere Bearbeitungszeit aufweisen, das heißt für die Arbeitskraft wird die unmittelbare Bindung an die Maschine erhöht, häufiger muß ein Werkstückwechsel erfolgen. Darin kann eine gewisse zusätzliche Belastung gesehen werden; diese schlägt sich allerdings nicht in der Bewertung des Arbeitsplatzes nieder. Die allgemeine Arbeitssituation hat sich für diese Versetzten also kaum verändert; es blieb lediglich der - unter Akkorddruck nicht unbeträchtliche - Umstellungsaufwand beim Wechsel an einen anderen Maschinentyp. Aufgrund der vergleichsweise guten Ausgangsqualifikation und der längeren Berufserfahrung dieser Arbeitskräfte, denen zumindest teilweise aufgrund früherer Aushilfstätigkeiten die neuen Arbeitsplätze nicht ganz unbekannt waren, entstanden daraus jedoch keine Probleme. In den vier bis fünf Jahren nach der Versetzung haben sich jedenfalls keine Abgruppierungen er-

geben; im Gegenteil - durch eine generelle Überprüfung der Einstufung sind inzwischen die meisten Arbeitsplätze weiter aufgewertet worden, vorwiegend durch die Anerkennung früher nicht berücksichtigter besonderer Belastungen.

Zu diesem Typ der Versetzungen ohne potentielle Lohnminderung zählen auch - wie bereits angemerkt - drei Arbeitskräfte, die in der Härterei freigesetzt worden sind und eine Tätigkeit mit gleich hohen bzw. höheren Anforderungen übernehmen konnten. Dabei war einer dieser Arbeiter an eine einfache Bearbeitungsmaschine, an der er früher bereits einmal eingesetzt war, versetzt worden.

Die geringsten Umsetzungsschwierigkeiten ergaben sich demnach dann, wenn einerseits die Ausgangsqualifikation der Arbeitskräfte hoch genug bzw. flexibel genug für den Einsatz an Arbeitsplätzen mit ähnlich hohen Anforderungen war und wenn andererseits für die freigesetzten Arbeitsplätze möglichst ähnlicher Art (sowohl nach der Entlohnungsform, wie nach der Art der Tätigkeit) zum Zeitpunkt der Versetzung zur Verfügung standen. Beides war jedoch nur bei einer Minderheit der durch die erfaßten technisch-organisatorischen Umstellungen verursachten Umsetzungen der Fall.

#### c) Zusammenfassung

Eine detaillierte Analyse der beiden erfaßten technisch-organisatorischen Umstellungsfälle bzw. der durch sie ausgelösten personellen Veränderungen hat einige Unterschiede beim Ablauf der Versetzungsaktionen wie auch bei den daraus resultierenden Konsequenzen für die Arbeitskräfte ergeben.

Bei der Umstellung des erfaßten Bereichs der Teilefertigung war aufgrund der Art des Umstellungsprozesses - es wurde nur

ein Teil des bisher genutzten Maschinenparks stillgelegt - eine Selektion der zu versetzenden Arbeitskräfte aus einer größeren Mannschaft möglich. Durch die flexible Handhabung des Selektionsprozesses - es wurden keine einheitlichen Auswahlkriterien genutzt - wie auch durch den vergleichsweise langen Zeitraum, in dem sukzessive die Versetzungen stattfanden, wurden zumindest teilweise mögliche Schwierigkeiten bei der erzwungenen innerbetrieblichen Mobilität vermieden und die Konfliktsituation abgemildert. Entscheiden-der dafür, daß zumindest im Durchschnitt kaum negative Konsequenzen für die Arbeitskräfte aufgetreten sind, dürfte allerdings sein, daß einerseits für einen Teil der Arbeitskräfte - im Vergleich zu den bisherigen - recht ähnliche Arbeitsplätze als Maschinenbediener offen standen, andererseits die Qualifikation der Betroffenen breit genug war, um ihnen andere gleichwertige, zum Teil in den Anforderungen sogar höher eingestufte Arbeitsplätze zuzuweisen.

Anders war die Situation bei dem erfaßten Umstellungsfall innerhalb der Härterei; hier wurden die veralteten Anlagen ganz stillgelegt und die dadurch freigesetzten Arbeitskräfte waren quasi automatisch diejenigen, für die anderweitig im Betrieb beziehungsweise in dieser Abteilung ein neuer Arbeitsplatz gesucht werden mußte. Aufgrund der unterstellten geringen Grund- und engen Spezialqualifikation sowie wegen des Fehlens von gleichwertigen Arbeitsplätzen mit sehr ähnlichen Arbeitsanforderungen bedeuteten die Versetzungen hier in den meisten Fällen eine deutliche Dequalifizierung, und es ist zumindest zu befürchten, daß hier auf Dauer (das heißt nach Auslaufen der Lohngarantie) in mehreren Fällen auch tatsächlich Lohnverluste auftreten werden.

Die Entwicklung der Lohneingruppierung der Versetzten darf allerdings nicht isoliert gesehen werden. Ein Vergleich mit der Entwicklung der Lohnstruktur des Betriebs insgesamt zeigt,

daß seit dem Zeitpunkt, zu dem die Versetzungen aus der Teilefertigung stattgefunden haben, die durchschnittliche Lohngruppe sowohl bei den Akkordarbeitern als auch (etwas weniger stark) bei den Zeitlöhnern deutlich angestiegen ist. Für diese Entwicklung spielten sowohl tarifvertragliche Änderungen als auch allmähliche Verschiebungen in der Anforderungs- und Belastungsstruktur der Arbeitsplätze des Betriebs eine Rolle. Diese generelle Höhergruppierung der Arbeitskräfte im Betrieb dürfte mit dazu beigetragen haben, daß für die Versetzten aus der Teilefertigung auch nach Auslaufen der Lohngarantieregelung praktisch keine realen Lohnverluste aufgetreten sind.

Bei den Versetzten aus der Teilefertigung, die vom Akkord- in den Zeitlohn überwechselten, ist - wie weiter oben dargestellt - durch die Versetzung selbst ein durchschnittlicher Lohngruppenanstieg (um 7,3 %) entstanden; dieser war jedoch eher niedriger als die durchschnittliche Lohngruppenanhebung aller Akkordarbeiter im gleichen Zeitraum (8,5 %). Bis zum Ende des Beobachtungszeitraumes - rund vier Jahre nach der Versetzung - erfolgte bei diesen Versetzten innerhalb des Zeitlohns ein weiterer Anstieg, der dieses Mal stärker war als bei allen Arbeitern im Zeitlohn (14,4 % gegenüber 9,5 %) im gleichen Zeitraum (vergleiche Tabelle 9).

Bei den Versetzten aus der Teilefertigung, die im Akkordlohn verblieben sind, ergab sich durch die Versetzung im Durchschnitt eine geringfügige Abgruppierung (sie war wesentlich bedingt durch eine relativ starke Abgruppierung eines einzelnen Mannes; dominant war die Beibehaltung der früheren Eingruppierung). Damit fielen diese Versetzten gegenüber der allgemeinen Entwicklung des Lohngruppenniveaus der Akkordarbeiter zunächst zurück; dieses Nachhinken wurde jedoch in den folgenden Jahren durch einen überdurchschnittlichen Anstieg der Lohneinstufung aufgeholt: Von Ende 1973 bis Frühjahr 1978 stieg die durchschnittliche Lohngruppe der versetzten Akkordarbeiter um 17,7 % an, diejenige aller Akkordarbeiter um 16,4 %.

Bei der wesentlich später durchgeführten Versetzungsaktion in der Härterei entstand durch die Versetzung zunächst - wie weiter oben gezeigt - eine relativ starke Abgruppierung (um 13,6 %); diese Abgruppierung wurde im folgenden Zeitraum von rund 15 Monaten nur zum kleineren Teil kompensiert; zu diesem Zeitpunkt lag die Eingruppierung noch um mehr als 9 % unter derjenigen vor der Versetzung, während die Entwicklung

Tabelle 9: Entwicklung der Lohnneingruppierung der Versetzten im Vergleich zu allen Akkord- / Zeitlohn-  
Arbeitern des Betriebs

Beschäftigungs- gruppe	Basis (Zahl der Fälle)	Lohngruppe (Durchschnittswerte)					Differenz nach Ver- setzung	Differenz vor Ver- setzung	in %	in %	Differenz nach Ver- setzung	Differenz Stand
		10/73	in %	5/74	12/76	in %						
Versetzte Teil- fertigung mit Wechsel von Akkord zu Zeitlohn	10	6,15 A	+ 7,3	6,60 Z	-	-	-	-	+ 14,4	7,55 Z	82	7,55 Z
	8	6,06 A	- 2,0	5,94 A	-	-	-	-	+ 20,0	7,13 A		7,13 A
Versetzte Härterei (Zeitlohn)	14	-	-	-	6,82 Z	- 13,6	5,98 Z	+ 4,9	6,18 Z			6,18 Z
	ca. 1.800	5,97 A	+ 8,5	6,48 A	-	-	-	+ 7,3	6,95 A			6,95 A
alle Akkord- Arbeiter	ca. 2.300	6,25 Z	+ 2,4	6,40 Z	6,98 Z	+ 0,1	6,99 Z	+ 0,3	7,01 Z			7,01 Z

bei allen Zeitlöhnern des Unternehmens durch weitgehende Stabilität mit leicht positiver Tendenz gekennzeichnet war. Anders gewendet bedeutet dies auch, daß sich die Entlohnungsproblematik in diesem Fall (und in dem bisher noch relativ kurzen Zeitraum) nicht durch eine allgemeine Höhergruppierung vermindert hat, wie dies zumindest teilweise bei der früheren Versetzungsaktion in der Teilefertigung der Fall gewesen war.

Insgesamt deuten diese Daten darauf hin, daß die Vermeidung von tatsächlichen Lohnverlusten für einen Gutteil der Versetzten - bzw. innerhalb der Lohngarantiezeit die Zahlung möglichst geringer Ausgleichsbeträge - wesentlich durch allgemeine Veränderungen des Lohngefüges im Sinne einer durchschnittlichen Höhergruppierung mitbedingt waren; durch diese, teils tarifvertraglich bedingten Bewegungen ist sicherlich ein Teil des Entlohnungsproblems gelöst worden. Dies heißt andererseits auch, daß betriebliche Lohngarantiezahlungen und schließlich tatsächliche Lohnverluste dann sehr viel schwerer zu vermeiden sind, wenn sich - wie dies gegen Ende des beobachteten Zeitraums der Fall zu sein scheint - das allgemeine Lohngefüge des Betriebs stabilisiert oder gar - was in diesem Betrieb bisher nicht eingetreten ist - im Niveau absinken sollte. Neben den bereits erwähnten Problemen im Hinblick auf die unterschiedliche Einsatzfähigkeit verschiedener Arbeitskräfte kommt als weiteres Moment hinzu, daß Umsetzungen ohne nachteilige Folgen für die Arbeitskräfte generell durch eine schrumpfende Beschäftigungsentwicklung, wie sie hier bei beiden Umstellungsfällen vorlag, erschwert werden. Daß aus diesem Moment hier nicht größere Probleme entstanden sind, ist sicherlich vor allem dadurch bedingt, daß die Zahl der betroffenen Arbeitskräfte im Vergleich zur Größe der Gesamtbelegschaft recht gering war, so daß das Volumen der ohnehin vorhandenen Personalbewegungen ausreichte, einigermaßen adäquate neue Arbeitsplätze für die Freigesetzten zur Verfügung zu stellen.



## 8. Resümee und offene Probleme

Eine zentrale Ausgangsfragestellung unserer Untersuchung lautete: Was sind die Grundmuster des betrieblichen Vorgehens bei solchen Umstellungen und den damit verbundenen personellen Anpassungen, wie sie in einem solchen Betrieb laufend vorgenommen werden?

Am Ablauf der beiden hier untersuchten Fälle zeigt sich unseres Erachtens deutlich, daß die reale Art und Weise der betrieblichen Bewältigung solcher alltäglicher Umstellungen und ihrer personellen Folgeprobleme sich dort recht stark unterscheidet von der Modellvorstellung eines exakt abgrenzbaren, langfristig im einzelnen vorher fixierten "Planungsfalls":

- o Bei der Lösung der personellen Folgeprobleme bzw. Anpassungserfordernisse ist das Vorgehen eher durch kurzfristige Orientierung als durch langfristige detaillierte Planung gekennzeichnet;
- o die eigentliche Steuerung der erforderlichen personellen Anpassungen geschieht unmittelbar "vor Ort", im direkten Personaleinsatz statt von der Ebene der zentralen betrieblichen Planungs- und Personaleinsatzinstanzen aus;
- o entscheidend für die Problemlösung ist die Nutzung von Flexibilitäten aufgrund der ständigen, "quasi" naturwüchsigen und routinemäßigen Anpassungsmechanismen bzw. -prozesse im Betrieb. Die Personalplanungsinstanzen treten gar nicht aktiv steuernd auf, sondern greifen allenfalls in die unmittelbare Vollzugsplanung ein, wenn mit Problemen auf gesamtbetrieblicher Ebene gerechnet werden müßte.

Die Bewältigung solcher typischen kleineren "Alltagsumstellungen" mit ihren unmittelbaren personellen Folgeproblemen

gelingt dem Betrieb also - ohne langfristige Planungsvorkehrungen und aktiv-steuernde Einschaltung von zentralen personalpolitischen und -planerischen Instanzen - in hohem Maße dadurch, daß er die vorhandenen betrieblichen Elastizitäten bei der Steuerung im direkten Arbeitseinsatz nutzt.

Dennoch stießen wir im Verlauf unserer Untersuchung auf eine Reihe von offenen (möglichen oder realen) Problemen, die sich für die Bewältigung solcher betrieblicher Umstellungen und deren Folgen für die Arbeitskräfte ergeben (können) und die wir zum Abschluß zumindest einmal umreißen wollen. Dabei geht es zum einen um die Möglichkeiten oder Bedingungen für den Betrieb, solche Umstellungserfordernisse reibungs- und problemlos zu bewältigen; zum anderen um eher verdeckte oder auch erst langfristig wirksame Folgeprobleme für die Beschäftigten.

So stellt sich die Frage, wieweit nicht die insgesamt in beiden Fällen günstige (zumindest stabile) Absatzsituation des Betriebs eine wesentliche Bedingung dafür darstellte, daß die Personalanpassungen weitgehend problemlos durch Umsetzungen bewältigt werden konnten. Anders formuliert: Sind die innerbetrieblichen Anpassungselastizitäten auch bei einer verschlechterten Produktions- und Absatzlage bzw. bei deutlich eingeschränktem oder rückläufigem Personalbedarf gegeben oder werden sie nicht vielmehr unter solchen Bedingungen wesentlich eingeschränkt? Unter solchen Bedingungen wäre es möglich, daß die bislang erfolgreich nutzbaren Anpassungsmechanismen und Ausgleichsprozesse, auf deren Wirkung der Betrieb im "Normalfall" zählen kann, wesentlich eingeschränkt sind oder versagen.

Unter Umständen können auch - relativ unabhängig von der generellen Absatzlage - solche ständigen unspektakulären betrieblichen Umstellungsprozesse aber auf Dauer selbst die

betrieblichen Anpassungselastizitäten einengen und die Möglichkeiten reibungsloser Umsetzung deutlich beeinträchtigen: Wie wir in beiden Fällen gesehen haben, waren die Umstellungen auf neue produktivere Verfahren mit Personaleinsparungseffekten verbunden. Das Problem solcher Umstellungen und ihrer Folgen - sie werden nicht unzutreffend auch als "schleichende Rationalisierungen" bezeichnet - besteht gerade darin, daß es meist nur um kleinere begrenzte Änderungen geht, die jede für sich genommen, nur wenige Arbeitsplätze in Einzelbereichen betreffen oder eben um solche verdeckte Arbeitsplatzvernichtungen, die zunächst kaum als Problem registriert werden. Als eine nicht unmittelbar restriktive, sondern erst langfristig sich kumulierende Folgewirkung können sich die Umsetzungsspielräume innerhalb und zwischen den betrieblichen Teilbereichen, die dem Betrieb bisher für reibungslose und flexible Personalanpassungen zur Verfügung standen, immer mehr einengen und zu einer erheblichen Verschärfung der personellen Anpassungsproblematik für den Betrieb führen.

Auch für die Arbeitnehmer bzw. die Möglichkeiten ihrer Interessenvertretung, bei derartigen Umstellungen eine Umsetzung der Betroffenen unter möglichst weitgehender Wahrung ihres beruflich-sozialen, qualifikatorischen und finanziellen Status durchzusetzen, können diese Folgeprobleme verdeckter Arbeitsplatzvernichtung langfristig gesehen erhebliche Risiken beinhalten.

Neben dieser Problematik der "Rationalisierung in kleinen Schritten" und deren Arbeitsplatz einsparungseffekten sehen wir noch weitere Risiken für die Arbeitnehmer, was die Beeinträchtigung ihrer betrieblichen Arbeitssituation in bezug auf Qualifikation, Arbeitsplatzbedingungen und Entlohnung betrifft.

Dabei geht es einmal um die Probleme von stark betriebs- oder arbeitsplatzspezifisch qualifizierten Arbeitskräften, die bei innerbetrieblichen Umsetzungen aufgrund von Umstellungen ganz besonders vom Risiko des beruflich-sozialen Abstiegs, der "Abkappung" ihrer beruflichen Aufstiegsleiter im Betrieb und des Zurückfallens auf die anspruchslosesten und gering entlohnenden "Jedermannarbeitsplätze". Beispielhaft dafür war ja die Mehrheit der Umsetzungsverläufe für die Betroffenen in der Härterei; hier ging es um Arbeitskräfte, die von einer sehr niedrigen allgemeinen Ausgangsqualifikation durch spezifische Anlernung an diesen Einzelanlagen einen (begrenzten) Aufstieg mit relativ günstigen Lohnstatus erreichen konnten. Wie instabil diese Position ist bzw. wie hoch das Risiko einer Entwertung oder Brachlegung ihrer spezifischen Qualifikation, ja mehr noch, wie groß die Gefahr ist, bei Arbeitsplatzwechsel wieder vollends auf die niedrige Anfangs- oder Eintrittsposition zurückgeworfen zu werden, dieser in enger spezifischer Qualifizierung angelegte "Rückstoßmechanismus" zeigt sich erst dann, wenn zum Beispiel aufgrund der Stilllegung einer solchen Anlage die enge Bindung an den speziellen Arbeitsplatz entfällt. Ihre spezifischen Qualifikationen sind obsolet geworden, und im Gegensatz zu den breiter qualifizierten Arbeitskräften, wie denen in der Teilefertigung, können sie weder auf einen ursprünglich "mitgebrachten" noch im Laufe ihrer betrieblichen Beschäftigung erworbenen Sockel an fachlicher Grundqualifikation zurückgreifen.

Damit zeichnet sich ein allgemeineres Problem für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer ab: daß nämlich bei innerbetrieblichen Umsetzungen bzw. Arbeitsplatzwechsel - anstatt Aufstiegsprozesse für die Arbeitskräfte mit besonders nachteiligen Beschäftigungsbedingungen in Gang zu setzen - zunächst einmal die Ungleichheit in den Beschäftigungschancen einzelner Arbeitskräftegruppen reproduziert oder sogar

verfestigt wird. Diesem "Automatismus" könnte nur dann gegengesteuert werden, wenn es gelänge, für diese eng bzw. spezifisch Angelernten Chancen einer breiteren generelleren Qualifizierung (am Arbeitsplatz oder außerhalb) und damit einer flexibleren Einsetzbarkeit zu eröffnen, damit Umsetzungen künftig für dauerhafte Verbesserungen genutzt werden können.

Ein Risiko langfristiger Abqualifizierung bzw. der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen kann sich aber auch insgesamt für breitere Arbeitskräftegruppen stellen. Hierbei geht es um eine längerfristige und eher verdeckte Folgewirkung von Umstellungen, die zunächst einmal für den Kreis der unmittelbar und kurzfristig betroffenen Umzusetzenden gar nicht virulent wird: nämlich das Problem einer Veränderung der bisherigen Arbeitsplatzstruktur im Gefolge technisch-organisatorischer Umstellungen, die eine Verschlechterung von bislang günstigeren Arbeitsbedingungen beinhaltet. Ansätze dazu lassen sich im Fall der Teilefertigung erkennen. Die Ablösung des herkömmlichen Verfahrens der Hartbearbeitung durch die Weichbearbeitung bedeutete nicht nur die Ersetzung eines geringer produktiven durch einen produktiveren Fertigungsprozeß; mit dieser neuen Verfahrensgrundlage wurde auch der Grundstein für eine veränderte Arbeitsplatzstruktur gelegt. Gegenüber den sehr qualifizierten Anlernertätigkeiten im Hartbearbeitungsverfahren werden bei der Weichbearbeitung nur einfachere Anlernertätigkeiten und mit geringerem qualifikatorischem Anspruchsniveau erforderlich, mit geringeren Möglichkeiten der eigenen Steuerung des Prozesses und mit steigenden Belastungen (häufiger Werkstückwechsel, stärkere Maschinenbindung) unter Akkorddruck. Zwar nicht kurzfristig und unmittelbar für die von der Umstellung erfaßten Beschäftigten wirksam - von den freigesetzten Kräften in der Hartbearbeitung wurde keiner in den Bereich der Weichbearbeitung versetzt - aber auf lange Sicht werden mit dieser Änderung der Fertigungsprozesse und der Arbeitsplatzstruktur die für die

sen Fertigungsbereich repräsentativen "Standard"-Arbeitsbedingungen im Niveau gesenkt. Eine Interessenvertretung der Arbeitnehmer hat es dabei umso schwerer, als solche Arbeitsplatzstrukturverschlechterungen die Umzusetzenden aus dem alten Fertigungsverfahren gar nicht treffen; diese Änderungen setzen sich vielmehr abgekoppelt von den unmittelbar umstellungsbedingten Personalanpassungen durch, in die die betriebliche Arbeitnehmervertretung direkt eingeschaltet ist. Gerade unter dem Aspekt dauerhafter Bestandswahrung wäre es unabdingbar, zugleich mit der Absicherung gegenüber unmittelbaren Umstellungsfolgen auch zu versuchen, solchen langfristig wirksamen strukturellen Verschiebungen bzw. Verschlechterungen entgegenzuwirken.

Es ist zumindest nicht auszuschließen, daß solche Problemlagen - wie sie sich in den konkret untersuchten Fällen nur andeuteten - in anderen ähnlich gelagerten Prozessen allmählichen technisch-organisatorischen Wandels größere Bedeutung haben. Ein deutlicher Hinweis darauf ist in den in jüngster Zeit verstärkten tarifpolitischen Auseinandersetzungen um Lohngarantieregungen zu sehen.